

## **Relatório de Gestão Embrapa - 2004**



República Federativa do Brasil

*Luiz Inácio Lula da Silva*  
Presidente

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

*Roberto Rodrigues*  
Ministro

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Conselho de Administração

*Luis Carlos Guedes Pinto*  
Presidente

*Silvio Crestana*  
Vice-Presidente

*Alexandre Kalil Pires*  
*Cláudia Assunção dos Santos Viegas*  
*Ernesto Paterniani*  
*Hélio Tollini*  
Membros

Diretoria-Executiva da Embrapa

*Silvio Crestana*  
Diretor-Presidente

*José Geraldo Eugênio de França*  
*Kepler Euclides Filho*  
*Tatiana Deane de Abreu Sá*  
Diretores-Executivos

Secretaria de Gestão e Estratégia

*Evandro Chartuni Mantovani*  
Chefe



ISSN 1679-4680

Dezembro, 2005

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Secretaria de Gestão e Estratégia  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

# *Documentos 12*

## **Relatório de Gestão Embrapa 2004**

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**

Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE)

Edifício - Sede da Embrapa

Parque Estação Biológica (PqEB), Av. W3 Norte (final)

CEP 70770-901 Brasília, DF

Caixa Postal 040315

Fone (61) 3448-4466

Fax (61) 3447-4480

www.embrapa.br/unidades/uc/sge

sac@sede.embrapa.br

**Comitê de Publicações da Sede**

Presidente: *José Geraldo Eugênio de França*

Secretária: *Maria Helena Kurihara*

Secretária-adjunta: *Maria da Conceição Guaniere Leite*

Membros: *Antônio Maria G. de Castro*

*Assunta Helena Sicoli*

*Guarany Carlos Gomes*

*Ivan Sérgio Freire de Souza*

*Levon Yeghianantz*

*Lillian Alvares*

*Orlando Campelo Ribeiro*

*Rosa Maria Alcebiades Ribeiro*

Equipe técnica:

*Antônio Eduardo Guimarães dos Reis*

*Antônio Freitas Filho*

*José Amauri de Sousa*

*Maria Guarnieri Leite*

*Paule Joanne Vieira Mendes*

*Ricardo Soares Cohen*

Revisão de texto: *Maria Guarnieri Leite*

Normalização bibliográfica: *Rosângela Galon Arruda*

Editoração eletrônica: *José Batista Dantas*

Ilustração da capa: *Maré baixa em Yport (1883), óleo sobre tela (55 x 65 cm) de Pierre Auguste Renoir (1841-1919). The Hermitage Museum.*

**1ª edição (Versão eletrônica, 2005)**

**Todos os direitos reservados.**

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).  
Embrapa Informação Tecnológica

---

Embrapa. Secretaria de Gestão e Estratégia.

Relatório de Gestão Embrapa 2004 / Embrapa, Secretaria de  
Gestão e Estratégia. – Brasília, DF : Embrapa-SGE, 2005.  
80 p. (Documentos, 12 / Embrapa-SGE, ISSN 1679-4680 ; 12).

1. Gestão – relatório. I. Título. II. Série.

CDD 658 (21.ed.)

---

© Embrapa 2005

## **Autores**

---

### **Antônio Eduardo Guimarães dos Reis**

Engenheiro Agrônomo, Ph.D. em Ciências e Engenharia de Águas, – Pesquisador III  
Coordenador Técnico-Administrativo  
Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE)  
areis@sede.embrapa.br

### **Elizabeth Arantes de Oliveira**

Administradora, especialista em Planejamento de Recursos Humanos, Técnico de Nível Superior III  
Secretaria de Gestão e Estratégia – SGE  
arantes@sede.embrapa.br

### **José Amauri de Sousa**

Administrador, M.Sc. em Administração e especialista em Gestão de Pessoas, Técnico de Nível Superior III  
Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE)  
amauri@sede.embrapa.br

### **Ricardo Soares Cohen**

Zootecnista, especialista em Produção Animal, Técnico de Nível Superior II  
Secretaria de Gestão e Estratégia (SGE)  
ricardo.cohen@embrapa.br



# Apresentação

---

Acompanhando as tendências de competitividade colocadas pelo mundo globalizado, o Governo Brasileiro tem investido na modernização de suas instituições de pesquisas, procurando reduzir as diferenças existentes com relação às nações mais desenvolvidas, elevar as condições de vida da população e assegurar um desenvolvimento sustentável.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa, como agente importante neste cenário, vem investindo de forma objetiva na gestão estratégica, ferramenta primordial das empresas de melhor desempenho do mundo, buscando aumentar a competitividade do agronegócio com sustentabilidade ambiental.

O Relatório da Gestão – Embrapa 2004, preparado com base nos Sete Critérios de Excelência, ajusta-se ao Modelo de Avaliação da Gestão Pública estabelecido pelo Programa de Qualidade no Serviço

Público, colocando em relevo o esforço desenvolvido para projetar a Empresa em um patamar mais elevado de ciência, tecnologia e inovação para o agronegócio.

O documento divulga os principais resultados da gestão da pesquisa agrícola, pecuária e florestal da Empresa, buscando fundamentar o aumento da competitividade do agronegócio, reduzir os níveis de pobreza e instabilidade ainda presentes em algumas zonas rurais, promover a sustentabilidade dos sistemas de produção e contribuir para uma maior equidade social.

Pretende-se também com a divulgação destes resultados, prestar contas à sociedade brasileira dos recursos que têm sido alocados à Embrapa e da contribuição que se tem dado aos avanços da inovação tecnológica nas diferentes regiões do País.

**Silvio Crestana**  
Diretor- Presidente





# Sumário

---

Introdução .....	9
Perfil da Embrapa .....	11
Liderança .....	17
Sistema de Liderança .....	17
Responsabilidade Pública e Cidadania .....	21
Estratégias e Planos .....	24
Formulação das Estratégias .....	24
Operacionalização das Estratégias .....	26
Clientes .....	32
Conhecimento Mútuo .....	32
Relacionamento com o Cliente .....	36
Informação .....	38
Gestão das Informações da Organização .....	38
Gestão das Informações Comparativas .....	41
Análise Crítica do Desempenho Global .....	42
Pessoas .....	44
Sistemas de Trabalho .....	44
Educação, Capacitação e Desenvolvimento .....	46
Qualidade de Vida .....	46
Processos .....	49
Gestão de Processos Finalísticos .....	49
Gestão dos Processos de Apoio .....	51
Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores .....	53
Resultados .....	54
Resultados Relativos aos Clientes .....	54
Resultados Relativos às Pessoas .....	62
Resultados Relativos aos Serviços/Produtos e aos Processos Organizacionais .....	63
Anexo: Exemplos de Tecnologias Geradas em 2004 .....	72
Glossário .....	76



# Introdução

---

O Relatório da Gestão – Embrapa 2004, preparado com base nos sete critérios de excelência, ajusta-se ao Modelo de Avaliação da Gestão Pública estabelecido pelo Programa de Qualidade no Serviço Público, colocando em relevo o esforço desenvolvido para projetar a Empresa para um patamar mais elevado de ciência, tecnologia e inovação para o agronegócio.

O Relatório de Gestão, muito mais que um documento obrigatório à prestação de contas junto aos órgãos oficiais de acompanhamento, é um dos principais instrumentos de avaliação da gestão de atividades que a Embrapa dispõe e que permite à Empresa ajustar-se a novas proposições colocadas pelo mercado cada vez mais competitivo, além de fornecer subsídios às oportunidades de melhorias.



# Perfil da Embrapa

---

## Competências básicas

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, instituída pela Lei nº 5.851, de 7 de dezembro de 1972, é uma empresa pública federal, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, tem personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio e autonomia administrativa e financeira, competindo-lhe executar pesquisas e coordenar o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária – SNPA, constituído, além da própria Empresa, por organizações estaduais de pesquisa agropecuária e outros órgãos estaduais e municipais, universidades e entidades do setor privado.

Responsável direta por um amplo programa de pesquisa, desenvolvimento e inovação – PD&I do espaço rural, com foco no agronegócio, a Embrapa tem a responsabilidade de gerar, transferir e adaptar as tecnologias, buscando resultados que ajudem a aumentar a competitividade do agronegócio, promover o uso sustentável dos recursos naturais, diminuir os desequilíbrios sociais e aprimorar a saúde e nutrição da população.

## Principais clientes e usuários

Os resultados de pesquisa da Embrapa atendem a demandas de uma extensa gama de clientes, de órgãos de fomento e extensão, e de consumidores, passando por formuladores de políticas públicas, pesquisadores, instituições de ensino, cooperativas, agroindústrias e ONGs. O produtor rural, em todos os níveis, desde a agricultura familiar à agricultura empresarial, e os demais agentes do agronegócio são os principais alvos de suas atenções. Nessa direção, a Embrapa objetiva a segurança alimentar brasileira, participando também do Comitê Brasileiro da Cúpula Mundial de Alimentação.

## Principais produtos e serviços

Os produtos da Embrapa destacam-se pela tecnologia e inovação. Como exemplo são citados: cultivares adaptadas às diferentes condições ambientais; criação e produção de novos insumos agropecuários, máquinas, equipamentos e instalações; zoneamento e monitoramento agrícola, novas tecnologias, práticas e processos agropecuários, agroflorestais e agroindustriais; raças e tipos de animais e microrganismos de importância econômica. Subsídios à formulação e implementação de políticas públicas também compõem o conjunto de produtos e serviços da Embrapa.

Entre os modos de transferência de tecnologia e divulgação de resultados, destacam-se a realização de cursos específicos; a produção de folhetos, matérias jornalísticas e vídeos; a organização de eventos; a realização de unidades demonstrativas e de observação, de palestras e de dias de campo; e produção de novos softwares. Soma-se a esses modos, a difusão realizada em congressos, anais, notas técnicas, artigos em periódicos, livros técnico-científicos, orientação de teses, cursos de pós-graduação e em várias outras modalidades de publicações técnicas, e em programas de TV.

## Principais insumos e fornecedores

Para facilitar o relacionamento com os seus fornecedores, a Embrapa utiliza o Sistema Integrado de Cadastramento de Fornecedores da Administração Pública Federal – Sicaf, que reúne mais de 150.000 fornecedores de bens e prestadores de serviço. Como instituição de pesquisa científica na área de ciências agrárias, os principais insumos utilizados pela Embrapa são: bases de dados, livros, periódicos e outros meios de informação técnico-científica; agroquímicos, reagentes, equipamentos e materiais de laboratório,

de campo e de casa de vegetação, energia elétrica e acesso a meios de telecomunicações, bem como serviços especiais de manutenção.

Os principais fornecedores da Embrapa, distribuídos em todo o território nacional, podem ser agrupados da seguinte forma:

Fornecedores de serviços:

- a) De apoio: empresas de informática, comunicações, energia, abastecimento d'água, transporte, segurança, limpeza, conservação e manutenção, etc.
- b) De consultoria nas áreas técnico-científica e de gestão; pessoas jurídicas e físicas especializadas.

Fornecedores de bens:

- a) Material permanente: equipamentos e máquinas, veículos, instrumentos de precisão, implementos agrícolas, mobiliário, etc.
- b) Bens de consumo: insumos laboratoriais, publicações técnico-científicas, bases de dados,

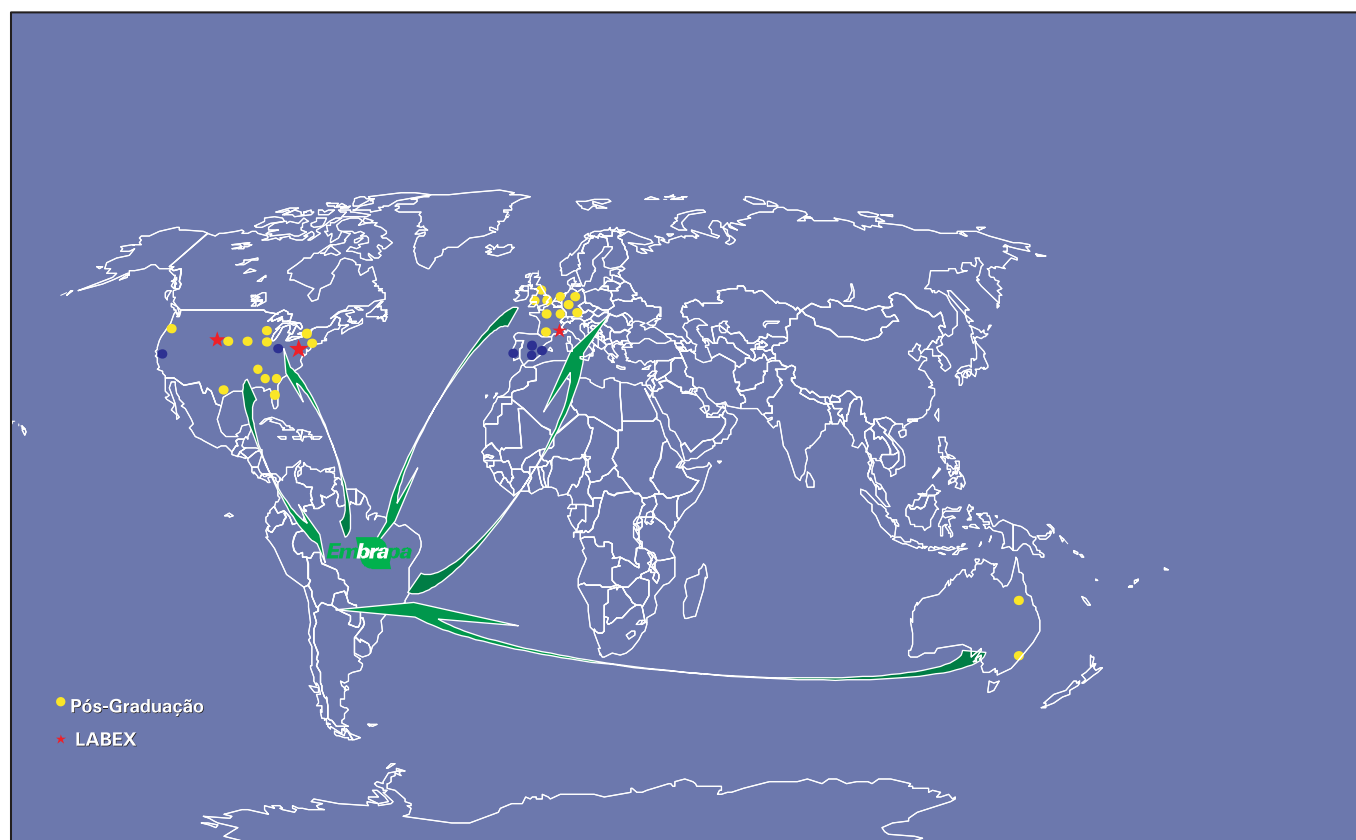
combustível, material de escritório, insumos agropecuários, etc.

## Perfil do quadro de pessoal

A Embrapa conta com 8.533 colaboradores. O pessoal de apoio corresponde a 6.322 (74,08%) do total, destes, 2.211 colaboradores, que correspondem a (34,97%) do pessoal de apoio, têm nível superior. Desde 1983, o concurso público é regra estatutária para contratação de pessoal e os contratos são regidos pela CLT e normas internas.

Para alcançar a posição de ser uma das mais conceituadas instituições de pesquisa do mundo tropical, a Embrapa investe sobretudo no treinamento de seus recursos humanos. Em dezembro de 2004, de um total de 2.211 pesquisadores, 1.337 (60,47%) têm doutorado ou pós-doutorado, 827 (37,40%) têm mestrado e 47 (1,80%) são bacharéis.

A rede de pesquisadores da Embrapa, no exterior, incluindo aqueles que estão em capacitação, envolve mais de 100 pessoas, conforme demonstrado na Figura 1.



**Fig. 1.** Rede de Pesquisadores da Embrapa no Exterior.

Fonte: SGE 2004.

## Parcerias institucionais

Para funcionamento, o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária – SNPA conta com uma rede de centros da Embrapa e de Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária - OEPAs, distribuídos nos mais diversos pontos geográficos do País, conforme demonstrado na Figura 2.

**Embrapa** Sede da Embrapa

- 3 Serviços Especiais
- ◆ 9 Centros Nacionais de Temas Básicos
- ▲ 13 Centros Ecorregionais de Pesquisa Agroflorestal ou Agropecuária
- 15 Centros Nacionais de Produtos
- 17 Organizações de Estaduais de Pesquisa

fazer prospecção tecnológica e articulação institucional.

Para ampliar suas ações a Embrapa criou o Labex França. A escolha pela França foi estratégica, pois o país é porta de entrada para o resto da Europa. Especificamente, na Agrópolis de Montpellier, encontra-se um pólo de pesquisa e ensino em



**Fig. 2.** Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária – SNPA.

Fonte: SGE 2004

Além disto, há mais de 2.341 contratos e convênios com empresas, organizações de produtores, ONGs, cooperativas, etc.

Instalado nos Estados Unidos em parceria com o Agricultural Research Service – ARS, do Departamento de Agricultura (USDA), o primeiro Laboratório Virtual da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, no Exterior – Labex trabalha para fortalecer e ampliar a cooperação científica e tecnológica entre os pesquisadores das duas instituições e de universidades brasileiras e americanas.

Os pesquisadores do Labex monitoram o avanço da ciência em todo o mundo e identificam as tendências e atividades científicas que atendem os interesses comuns da Embrapa e do ARS.

A partir disso, articulam a realização de ações conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de transferência de tecnologias de interesse do agronegócio brasileiro e americano, valendo-se dos especialistas das duas organizações e de outras instituições parceiras. O papel fundamental do Labex é

agricultura tropical, fator de interesse especial para a pesquisa brasileira.

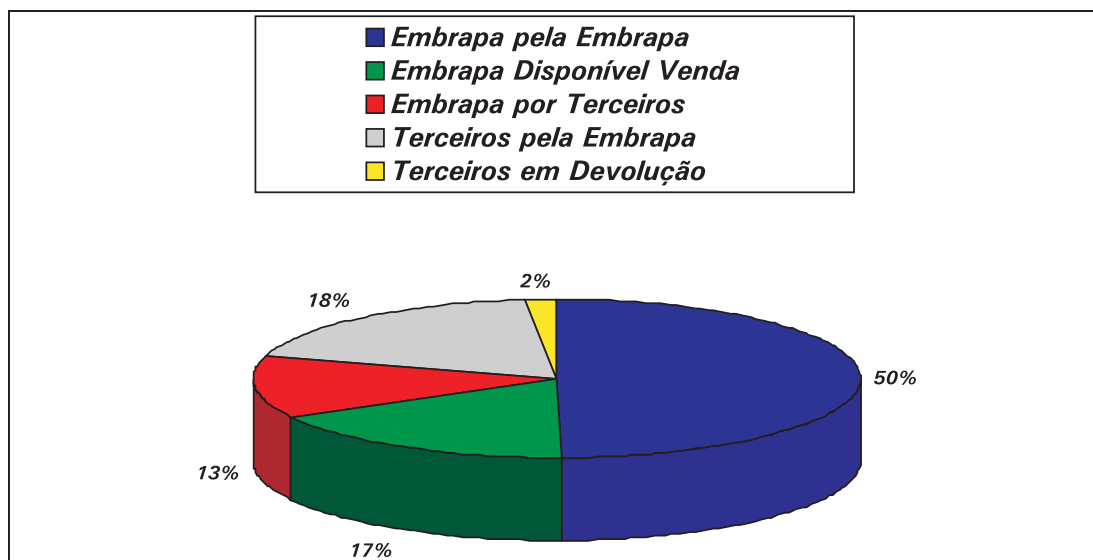
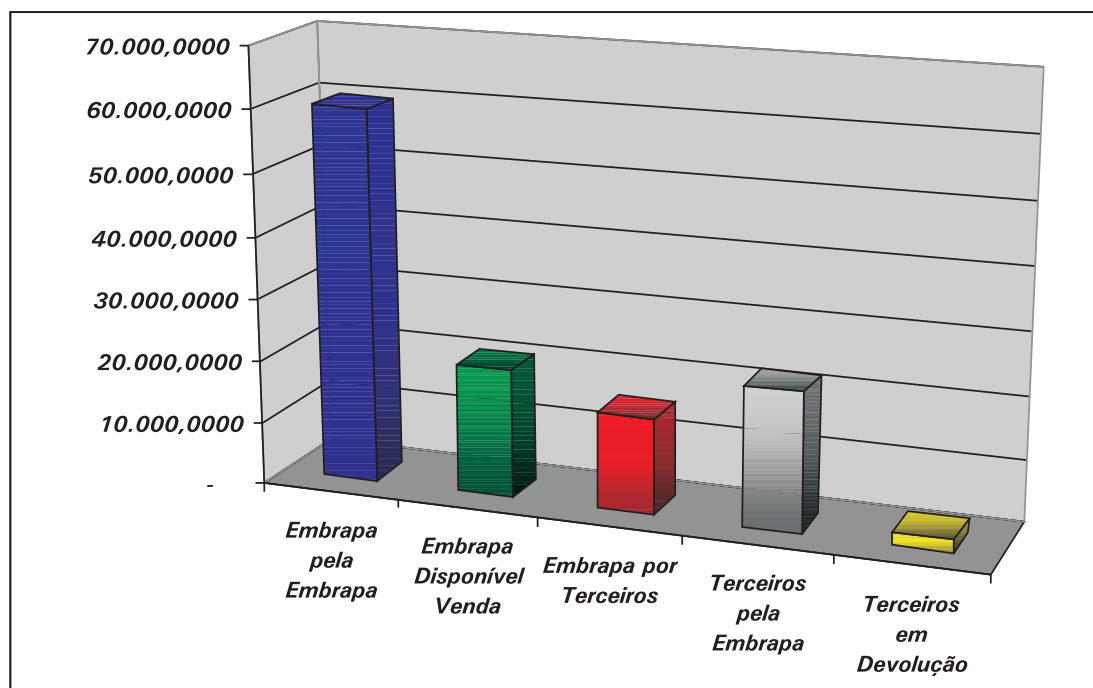
Mas somente após a efetiva instalação dos laboratórios iniciou-se os trabalhos de pesquisa com as parcerias entre a Embrapa e as outras instituições de pesquisa daqueles países.

## Principais instalações

A Embrapa detém sob sua responsabilidade 294 propriedades, totalizando 120.427,8714 ha, assim distribuídos: 137 propriedades (60.006,7472 ha) são da Embrapa e utilizadas pela própria Empresa; 60 propriedades (15.463,9998 ha) situadas nas mais diversas regiões do País, cedidas em comodato às instituições do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária – SNPA; 57 propriedades (22.216,1949 ha) são de terceiros e utilizadas por ela em trabalho de pesquisa; 2 propriedades (2.041,1152 ha) são de áreas de terceiros em processo de devolução; e 38 propriedades (20.699,8143 ha) são de áreas disponibilizadas para alienação, conforme demonstram a Tabela 1 e a Figura 3.

**Tabela 1.** Utilização de Áreas Físicas Próprias e de Terceiros.

<b>Embrapa – Demonstrativo da Utilização de Áreas Físicas Próprias e de Terceiros</b>			
<b>Utilização Áreas</b>	<b>Hectares</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Embrapa pela Embrapa	60.006.747,2	137	49,83
Embrapa Disponível Venda	20.699.814,3	38	17,19
Embrapa por Terceiros	15.463.999,8	60	12,84
Terceiros pela Embrapa	22.216.194,9	57	18,45
Terceiros em Devolução	2.041.115,2	2	1,69
<b>Total</b>	<b>120.427.871,4</b>	<b>294</b>	<b>100,00</b>

**Fig. 3.** Distribuição percentual e quantitativa.

Fonte: DRM 2004.



A Empresa conta com 754.000 m<sup>2</sup> de área construída, sendo 473.000 m<sup>2</sup> ocupados por infra-estrutura de apoio à pesquisa, 213.000 m<sup>2</sup> por laboratórios, 33.000 m<sup>2</sup> por telados e 35.000 m<sup>2</sup> por casas de vegetação.

Na área de informática, a Embrapa tem perto de 200 estações de trabalho de médio e grande portes e cerca de 4.000 microcomputadores. Ao todo são 40 redes locais de computadores interconectadas por meio de sistema de comunicação via satélite – EmbrapaSat, que contempla, além da transmissão de dados, a comunicação por voz e videoconferência.

Os sistemas de tecnologia da informação da Embrapa são também interligados às redes Serpro, Internet e Internet-2 de forma permanente e a outras por comutação temporária.

### Estrutura organizacional:

Especificamente em relação à gestão pela qualidade, a Embrapa vem desenvolvendo um conjunto de ações que visam à melhoria da gestão e gerência. Entre essas iniciativas destacam-se:

- Realização de treinamentos sobre filosofia, princípios, técnicas e procedimentos da qualidade total, visando a sensibilização e capacitação de pessoas e equipes em toda a Empresa para aquele objeto, incluindo a normalização de processos. Nesse esforço, contou-se com consultorias da FBTS, Nordem e Quality.
- Capacitação de equipes em metodologias de identificação, análise e melhoria de processos, resultando na definição e mapeamento da primeira versão dos macroprocessos da Empresa (consultoria da IBM).
- Desenvolvimento de uma metodologia de gestão por processo, específica para a Embrapa, e capacitação de consultores internos de todas as Unidades da Embrapa para a aplicação dessa forma de organização do trabalho e gerência.
- Definição da Agenda Institucional da Embrapa: um conjunto de diretrizes para priorizar ações e concentrar a organização naquilo que é mais estratégico para o seu negócio, dotando a Empresa de um instrumento que sinalize os pontos de convergência entre as suas áreas essenciais.

- Participação no Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, coordenado pela ABIPTI, o que possibilita à Empresa dispor de informações comparativas de desempenho e resultados e identificar práticas de referência para benchmarking.
- Desenvolvimento e implantação de sistemas de avaliação e premiação: institucional (Sapre), de equipes e individual (Saad-RH).
- Delineamento e aplicação de pesquisa sistemática do nível de satisfação dos clientes com as tecnologias geradas pela Embrapa.
- Definição e implantação de processo de seleção pública para chefes-gerais de Unidades Descentralizadas.
- Participação no Programa de Qualidade do Governo Federal - PQGF, atuando em comitês e reuniões promovidas pela coordenação do referido Programa.
- Reestruturação das Unidades Descentralizadas da Embrapa, visando a implantação do modelo organizacional por processos no âmbito da estrutura organizacional semiflexível.

No tocante à gestão estratégica, a Empresa está administrando, atualmente, o IV Plano Diretor.

O primeiro Plano Diretor da Embrapa – I PDE (1988/92) teve por objetivo a modernização do seu modelo de gerenciamento. Sob sua vigência, foram criadas bases para iniciar, em 1993, um programa de melhoria da gestão, sob o enfoque da qualidade total.

O segundo Plano Diretor – II PDE (1994/98), com base em análises dos cenários de âmbitos nacional e internacional, ensejou a identificação das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes da Empresa, e permitiu a redefinição de sua missão e de seus objetivos, culminando com o estabelecimento de diretrizes, ações estratégicas e com a revisão do Sistema Embrapa de Planejamento (SEP).

O terceiro Plano Diretor da Embrapa – III PDE (2000-2003), surgiu sob a égide das diretrizes governamentais, consubstanciadas no Plano Plurianual de Investimentos. O processo utilizado consistiu no realinhamento estratégico da Empresa, incorporando o conjunto de premissas, componentes e mecanismos básicos de articulação das ações da Embrapa. Para a execução e gerenciamento da estratégia, foi

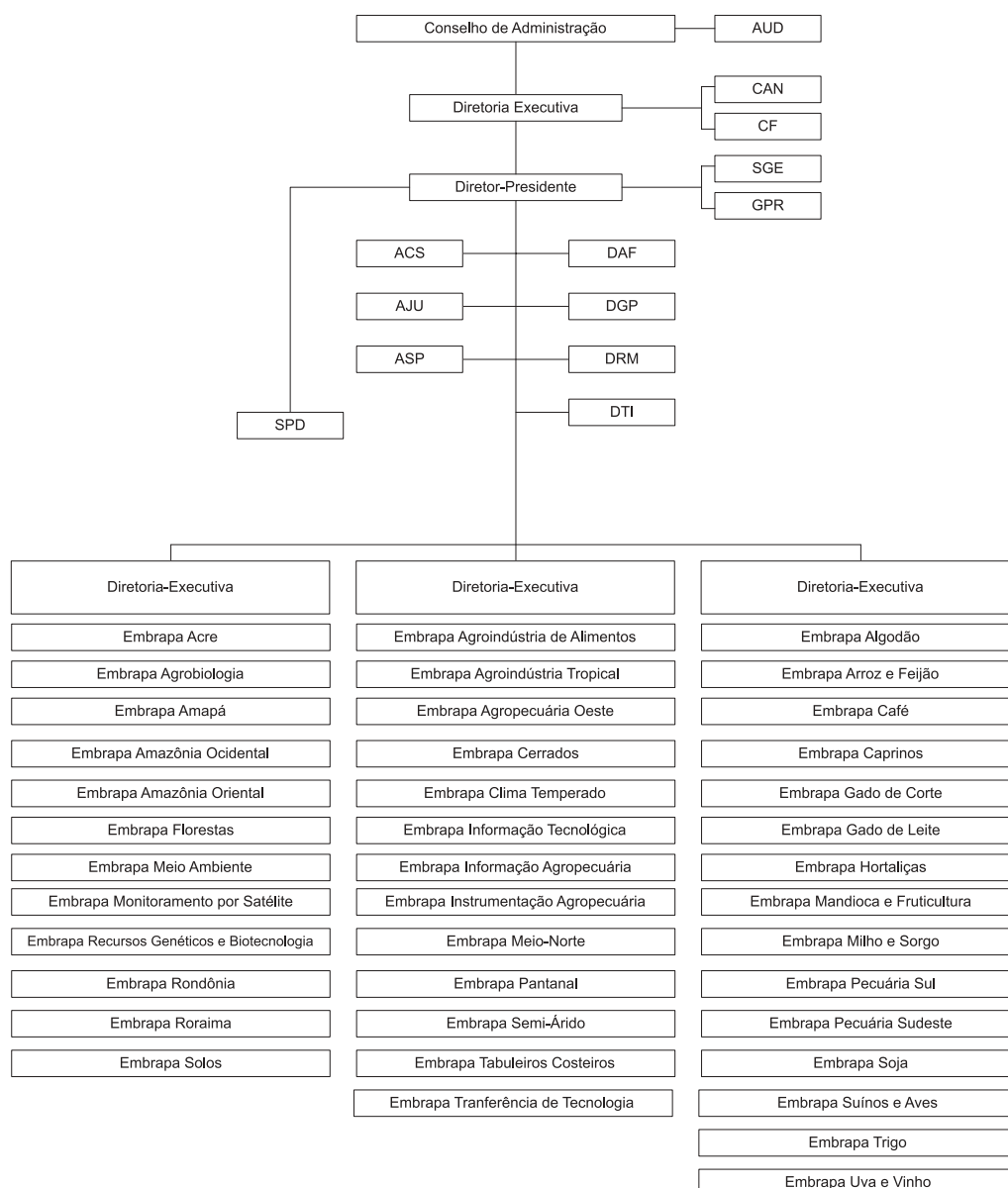
O quarto Plano Diretor da Embrapa – IV PDE (2004-2007), surgiu a partir do estudo dos Cenários, *Pequisa, Desenvolvimento e Inovação para o Agronegócio Brasileiro – 2002-2012*. Nesse processo, foram analisados diversos cenários, que representaram caminhos a serem adotados pela Embrapa.

visão, sua missão, seus valores, seus objetivos estratégicos, a fim de construir ações que espelhassem as necessidades do novo governo.

O IV PDE foi concluído após um longo processo de discussão e submetido ao Conselho de Administração da Embrapa, pois este documento direcionará a Embrapa pelos próximos quatro anos.

### Organograma Funcional:

No organograma funcional, Figura 4, o colegiado de diretores-executivos é responsável pela supervisão das Unidades Centrais e cada um deles, separadamente, é responsável, um pelas Unidades Temáticas e Ambientais, outro pelas Unidades Ecorregionais e o outro pelas Unidades de Produtos.



**Fig. 4.** Organograma funcional da Embrapa.

Fonte: SGE 2004.

## Sistema de Liderança

### Estrutura e identificação de líderes

Na estrutura formal da Embrapa, o sistema de liderança é constituído pelo Conselho de Administração; Diretoria-Executiva; Chefias das Unidades Centrais e Descentralizadas e colegiados deliberativos e executivos.

O órgão de administração superior da Embrapa é o Conselho de Administração, que foi presidido pelo Secretário Executivo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, senhor José Amauri Dimárzio, o Diretor-Presidente da Embrapa, o senhor Clayton Campanhola, que também é o Vice-Presidente do Conselho de Administração da Empresa.

São membros do Conselho: os senhores Alexandre Kalil Pires, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Hélio Tollini, da Sociedade Civil, Ernesto Paterniani, da Sociedade Civil, e Luis Fernando Rigato Vasconcellos, do Ministério da Fazenda

A Diretoria-Executiva da Embrapa foi constituída pelo Diretor-Presidente, Clayton Campanhola, e por três Diretores-Executivos, Gustavo Kauark Chianca, Herbert Cavalcante de Lima e Mariza Madalena T. Luz Barbosa.

As Unidades Descentralizadas são dirigidas por chefias e assessoradas por colegiados internos e externos. O processo de recrutamento e avaliação de candidatos ao cargo de chefe-geral de Unidade Descentralizada foi implantado na Embrapa, em 1996, por intermédio da Resolução Normativa nº 44/1996. Desde a sua implantação, esse processo tem sido aperfeiçoado continuamente, com ajustes que variam desde a adequação de procedimentos à ampliação dos critérios de avaliação. A importância desse processo tem sido reconhecida inclusive externamente,

podendo destacar a premiação, em 1996, no concurso de inovação gerencial, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

Algumas características do processo, como critérios objetivos de avaliação, responsabilidades bem definidas, participação de colegiados com representação externa e interna e avaliação de aspectos comportamentais por especialistas, têm permitido à Embrapa selecionar, para o seu quadro gerencial, profissionais de reconhecida competência nas áreas técnico-científica e gerencial.

A seleção ao cargo de chefe-geral de Unidade Descentralizada segue a orientação da Tabela 2.

Dentro da programação de pesquisa e desenvolvimento da Embrapa, os mecanismos para a gestão de P&D incluem a mobilização de líderes e equipes, qualificados com base no mérito técnico-científico e habilidades gerenciais.

A qualidade técnica dos projetos passa pela avaliação e julgamento da Comissão Técnica de Macroprogramas – CTMP no Sistema Embrapa de Gestão – SEG. Essa instância representa as lideranças técnicas, que asseguram a coerência e aderência dos projetos à missão da Empresa.

### Modo de atuação da alta administração

O Conselho de Administração organiza, controla e avalia as atividades da Embrapa e direciona para a Empresa as visões do governo e da sociedade quanto a seu papel institucional, assessorando-a quanto à definição de suas macropolíticas, bem como na negociação dos meios para implementá-las. A função controle é exercida pelo Conselho de Administração com suporte da Auditoria Interna – AUD e Conselho Fiscal.

## ETAPAS DO PROCESSO

**Tabela 2.** Etapas do processo para seleção de chefes-gerais de Unidades Descentralizadas.

	Etapa	Responsável	Ações	Característica/ Pontuação
	Abertura	Diretor-Presidente	- Abertura do processo e início das inscrições (Resolução Normativa)	
20 D I A S	Recrutamento e Inscrição	CTI	Elabora e divulga o editalEfetua inscrições Verifica documentação	Desabilitatória por não apresentação dos documentos
6 D I A S	Avaliação de Requisitos	CTI	Avalia <b>requisitos</b> Recebe, analisa e julga recursos	Desabilitatória por não conformidade
14 D I A S	Avaliação da proposta de trabalho	CAPT	Define/valida indicadores Avalia proposta de trabalho Elabora relatório sobre a avaliação da proposta de trabalho Informa aos candidatos	Desabilitatória por pontos (mínimo 175 em 350 pontos)
		CTI	Analisa e julga recursos Elabora relatório conforme item 11.9 desta Norma Divulga nome dos candidatos habilitados	
20 D I A S	Perfil Gerencial	CAP	Realiza a avaliação da <b>formação profissional</b> (1ª parte do perfil gerencial) Recebe, analisa e julga recursos	Desabilitatória por pontos (mínimo 90 em 300 pontos)
		Consultores	Realiza a avaliação da <b>capacidade e potenciais gerenciais</b> (2ª parte do perfil gerencial) Analisa e julga recursos	Desabilitatória por pontos (mínimo 210 em 350 pontos)
		CAP	Elabora relatório conforme item 13.9 desta Norma	

Fonte: SGE 2004

A Diretoria-Executiva planeja, coordena e controla as atividades compreendidas nos objetivos da Embrapa, incluindo a formulação das respectivas políticas técnico-administrativas e, junto com as Unidades Descentralizadas, coordena, programa e executa as atividades da Empresa.

A preocupação com as orientações estratégicas da organização e com os valores organizacionais motivou uma análise do ambiente externo da Embrapa, incluindo as tendências mundiais. Após ampla consulta aos segmentos do setor produtivo, órgãos de extensão e membros do quadro técnico da Empresa, a alta administração decidiu ajustar a ação da Embrapa às demandas da sociedade, redefinindo

sua missão com base em sua visão de futuro e em seus valores culturais. Esse processo de mudança, que teve início no final da década de 80, utilizando os instrumentos e métodos de planejamento e administração estratégica, contribuiu significativamente para que a Embrapa se consolidasse como uma instituição de referência em sua área de atuação no País e no exterior. Essa iniciativa evoluiu, conduzindo a Embrapa a seus Planos Diretores.

A visão, a missão e os objetivos estratégicos, definidos no Plano Diretor IV da Embrapa 2004/2007, são:

## VISÃO

Ser uma empresa de referência no Brasil e no exterior, reconhecida pela:

- ☞ Excelência, adequação e oportunidade de sua contribuição técnico-científica para a sociedade.
- ☞ Apoio à formulação de políticas públicas e capacidade de articulação nacional e internacional para a sustentabilidade do espaço rural e do agronegócio.
- ☞ Contribuição para a redução dos desequilíbrios regionais e das desigualdades sociais, e para a gestão sustentável do meio ambiente e dos recursos naturais.
- ☞ Obtenção de resultados e soluções eficazes com custos competitivos.

## MISSÃO

- ☞ Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ☞ Competitividade e sustentabilidade do agronegócio.
- ☞ Avanço do conhecimento.
- ☞ Sustentabilidade dos biomas.
- ☞ Segurança alimentar, nutrição e saúde.
- ☞ Inclusão da agricultura familiar.

No sentido de internalizar a nova missão, a visão de futuro e os objetivos estratégicos da Empresa entre os colaboradores, a Diretoria-Executiva da Embrapa atua pessoalmente por meio de reuniões com as chefias de todas as Unidades, de reuniões especiais por meio de teleconferências e de reuniões com os chefes das Unidades Centrais e representantes regionais.

A Tabela 3 sintetiza o fluxo de comunicação da direção da Empresa com diferentes níveis operacionais e vice-versa.

Na busca de novas oportunidades de negócios para a Embrapa, a alta administração realiza contatos com instituições e autoridades em âmbito nacional e internacional. Em âmbito nacional, o trabalho é coordenado pela Embrapa Informação Tecnológica e Embrapa Transferência de Tecnologia. Em âmbito externo, pela área de Coordenação de Cooperação Internacional, vinculada à Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento – SPD.

Visando orientar o trabalho para os objetivos globais da Empresa e para o foco no cliente, a Diretoria-Executiva negocia as metas de desempenho e de melhoria definidas nos Planos Diretores das Unidades e no Plano Anual de Trabalho – PAT para que sejam desdobradas na forma de macroprogramas, projetos e subprojetos e planos de ação de pesquisa. Esses, somente depois de aprovados nos Comitês Técnicos Internos (CTIs), nas UD's, e na Sede (CTS), e nas Comissões Técnicas de Macroprogramas (CTMPs) serão passíveis de dotação orçamentária.

A atuação desses colegiados estimula a busca de inovações e melhorias constantes, assegura a relação dos projetos com a solução dos problemas da sociedade brasileira, priorizados no PDE, e promove a qualidade científica dos trabalhos desenvolvidos, atributos determinantes para a aprovação de seus projetos ou subprojetos e/ou planos de ação de pesquisa e desenvolvimento para o agronegócio.

**Tabela 3.** Dinâmica do Sistema de Liderança da Embrapa.

Reuniões	Participantes	Objetivo	Frequência
Conselho de Administração	Todos os membros do Conselho, Chefia da Auditoria e Secretário Geral	Analisar e aprovar assuntos relativos ao ativo permanente, recursos humanos, processos de compras e contratações, e serviços de terceiros. Analisar assuntos ligados à administração da Empresa em caráter emergencial.	Ordinárias (bimestrais)  Extraordinárias (atendimento de demandas)
Conselho Assessor Nacional - CAN <sup>(*)</sup>	Membros natos e membros com mandato	Definir as macro políticas, propor alocação de recursos, analisar e avaliar a execução do PDE e avaliar as ações da Empresa quanto às metas propostas e alcançadas.	Anuais
Conselho Fiscal	Um membro representante do Tesouro Nacional e dois representantes do MAPA	Acompanhar e fiscalizar, opinar e analisar os atos de gestão da Empresa.	Mensais
Diretoria-Executiva	Membros da Diretoria	Deliberar sobre assuntos e decisões da Diretoria-Executiva.	Semanais
Chefes das Unidades Descentralizadas da Embrapa	Chefes das Unidades Descentralizadas, Unidades Centrais, e Diretoria-Executiva	Discussão de assuntos gerenciais técnicos e administrativos. Nivelamento e intercâmbio de informações e discussões proativasImplantação da Agenda de P&D.	Semestrais
Chefes das Unidades Centrais	Chefes das Unidades Centrais, Embrapa Informação Tecnológica, Embrapa Transferência de Tecnologia, Embrapa Café, Diretoria-Executiva	Discussão de assuntos gerenciais e informativos de nivelamento, e intercâmbio. Transmitir orientações da Diretoria Executiva	Mensais
Representantes Regionais	Chefes das Unidades Centrais, Embrapa Informação Tecnológica, Embrapa Transferência de Tecnologia, Embrapa Café, Diretoria-Executiva e cinco representantes regionais	Discussão de assuntos gerenciais e informativos de nivelamento, e intercâmbio. Transmitir orientações da Diretoria Executiva	Trimestral
CTS, CGP CTIs e CTMPs (ordinárias e extraordinárias)	Todos os membros indicados e eleitos internos dos CTIs e chefe de P&D; todos os membros internos e externos das CTMPs	Analisar e aprovar preliminarmente os anteprojetos quanto ao atendimento da missão da Unidade e da demanda da clientela. Analisar técnica e orçamentariamente os projetos e planos de ação das Unidades.	CTIs: Ordinárias (trimestrais) Extraordinárias (por demanda). CTMPs: Ordinárias (anuais). Extraordinárias (por demanda).
Comitê Consultivo de Informação e Informática – COINF	DTI, SCT, SPD, CNPTIA, CNPUV, CNPF, CNPDIA, CNPMS, Presidente da Embrapa e dois membros da Diretoria-Executiva	Auxiliar a Diretoria-Executiva na tomada de decisões em relação à informação e informática.	Bimestrais

Fonte: SGE 2004.



## Definição e desenvolvimento das habilidades de liderança

Para coordenar as funções gerenciais, especificadas na estrutura organizacional da Empresa, o Conselho de Administração e a Diretoria-Executiva estão investindo na identificação de novas lideranças, em função do perfil básico previsto para cada função no Plano de Cargos e Salários da Empresa.

Para garantir a escolha do perfil mais adequado às suas necessidades, a Empresa têm critérios que balizam o processo de seleção e escolha de chefes, e também as ações de capacitação.

Por meio do Programa de Acompanhamento e Apoio à Gestão das Unidades Descentralizadas, a atuação da equipe gerencial é avaliada pela eficiência e eficácia, realçando suas responsabilidades e procurando aumentar sua efetividade, visando melhorar os resultados da pesquisa e aumentar as vantagens competitivas da Embrapa.

As necessidades de treinamento na Embrapa são identificadas pelo Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados do Trabalho Individual – Saad-RH. Dessa forma, os colaboradores (lideranças formais e informais), definem seus planos de trabalho e identificam as necessidades de capacitação, as quais são consolidadas pelas áreas de gestão de pessoas.

Assim, as habilidades das lideranças são desenvolvidas por meio de treinamentos específicos. Nos últimos três anos, foram intensificadas as ações de capacitação gerencial. Para auxiliar no monitoramento das habilidades de liderança, a Diretoria-Executiva implantou projetos gerenciais como o Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados – Sapre.

## Verificação dos padrões de trabalho das práticas de gestão

A verificação das práticas do Sistema de Liderança é realizada por meio de reuniões da Diretoria-Executiva com as chefias das Unidades Descentralizadas e Centrais, nas quais são discutidas as ações da própria Diretoria. Essas ações são também verificadas de forma indireta pelo Conselho de Administração da Empresa que emite recomendações para a sua melhoria. Um exemplo de melhoria introduzida foi a adoção de novo instrumento de comunicação – a Rede de Comunicação Via Satélite da Embrapa – EmbrapaSat, que funciona desde 1999, sendo usada, entre outros objetivos, na divulgação do modelo do PQGF e

instruções e coletas de dados para a elaboração dos Relatórios de Gestão da Embrapa e de suas Unidades.

## Avaliação e melhoria das práticas e dos padrões de trabalho do sistema de liderança

O processo de acompanhamento e avaliação das lideranças está normatizado na Embrapa desde 1996, mediante Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados. As chefias das Unidades são avaliadas anualmente por meio do índice de desempenho institucional, o qual avalia aspectos como: cumprimento de metas, eficiência relativa, atendimento aos clientes. Nesse processo de avaliação, as chefias que apresentam os melhores desempenhos são agraciadas com um bônus de reconhecimento.

Além dessa avaliação, a Diretoria-Executiva da Embrapa realiza, periodicamente, reuniões de planejamento, acompanhamento e realinhamento com as chefias. Essas reuniões gerenciais, ocorrem em dois níveis: individuais, entre o Diretor Supervisor e a chefia, e reuniões gerais, entre a Diretoria e todos os chefes de Unidade.

Adicionalmente a esses mecanismos, o Programa de Acompanhamento e Apoio à Gestão das Unidades Descentralizadas faz o acompanhamento sistemático da equipe gerencial, tendo como base um conjunto de indicadores técnicos, gerenciais e comportamentais. A proposta é fazer uma análise crítica da gestão e promover realinhamentos das ações, sempre que necessário.

É importante destacar que todos esses procedimentos e mecanismos estão afinados e representam uma continuidade da avaliação feita durante o processo de seleção de chefes o que possibilita que os pontos fortes identificados na avaliação inicial sejam constantemente reforçados, ao mesmo tempo em que alguma deficiência pode ser trabalhada, com o objetivo de desenvolver o potencial gerencial.

## Responsabilidade Pública e Cidadania

### Identificação das necessidades da sociedade

O Conselho de Administração, o Conselho Assessor Nacional e os Conselhos Assessores Externos das

Unidades Descentralizadas se constituem em mecanismos de interação entre a Empresa, o mercado e a sociedade, de modo que os programas de trabalho reflitam as reais necessidades dos diversos agentes que compõem a sua clientela.

A preocupação com a degradação acelerada dos recursos naturais e a necessidade imperiosa da reversão deste processo em propriedades rurais, levou a Embrapa a explicitar em sua missão o seu compromisso com a preservação ambiental, promovendo a responsabilidade pública de seus empregados e gestores.

Todas as Unidades da Empresa são estimuladas a realizar ações públicas e de cidadania. Destaca-se que, há cinco anos, a comunidade de empregados da Embrapa e suas organizações representativas, com apoio da Empresa, têm se mobilizado e recolhido donativos para o Natal sem Fome.

A Embrapa preocupa-se ainda, em orientar e estimular a sociedade a controlar seus resultados. Nesse trabalho de conscientização, o público alvo são os jovens, que recebem informações quanto à importância dos conceitos de conservação ambiental, agricultura ecológica e qualidade alimentar. Em algumas Unidades, é feita a identificação das espécies nativas mais importantes. Esta programação geralmente contempla palestras e filmes educativos.

O “Projeto Saúde Brasil – Evento Leite”, que em 2004 chegou a sua oitava edição, atende milhares de alunos de primeiro grau. As crianças recebem orientação e explicações sobre as etapas da produção de leite e sobre suas qualidades nutritivas. Os alunos têm a oportunidade de ver a ordenha mecânica, higiênica, sem nenhum contato manual, bem como brincar com bezerros e observar a alimentação dos animais. Experiências como esta vêm sendo multiplicadas pelas Unidades Descentralizadas.

Em 2004 a Embrapa atuou fortemente no apoio ao Programa Fome Zero, considerando como prioridades o semi-árido nordestino, assentamentos rurais, periferias urbanas e comunidades indígenas.

### **Avaliação e gerenciamento do impacto da atuação da Embrapa em relação à sociedade**

Todas as ações de cidadania da Empresa constam do Balanço Social, relatório que contém as principais

ações de interesse social nos campos do agronegócio da agricultura familiar, reforma agrária, apoio às comunidades indígenas e assentamentos, segurança alimentar, meio ambiente e educação ambiental, educação e formação profissional externas e internas, bem-estar, segurança e medicina do trabalho.

A Embrapa antecipa-se às questões sociais, legais e/ou ambientais, buscando minimizar os riscos de sua atuação, por meio dos seguintes mecanismos:

- Avaliação dos impactos econômicos, ambientais e sociais das tecnologias e conhecimentos gerados.
- Atuação da Assessoria Jurídica para prevenir possíveis questões legais.
- Adoção de um ciclo de desenvolvimento de produtos, consubstanciado na política de P&D focada no desenvolvimento de tecnologias relevantes para a sociedade.

Para satisfazer aos requisitos da sociedade em termos das questões ambientais, a Embrapa desenvolve linhas de pesquisa orientadas para a minimização do uso de insumos e da emissão de gases poluentes pela agricultura; do aumento do sequestro de gás carbônico (CO<sub>2</sub>) e da recuperação de áreas degradadas por ações antrópicas, em consonância com os preceitos da ECO-92, da Convenção da Biodiversidade e das Normas da ISO 14000.

### **Promoção da responsabilidade pública do colaborador**

Um dos valores defendidos pela cultura da Embrapa é a ética. Atualmente, o comportamento ético vem sendo orientado pelo Código de Ética do Servidor Público Federal, pelas normas internas, e pela participação dos empregados da Empresa em seminários externos.

### **Estímulo ao exercício público da cidadania**

Para fortalecer as suas interações com a sociedade e com a natureza física de regiões específicas, a Embrapa desenvolve trabalhos em áreas geográficas bem definidas, como em bacias hidrográficas e em municípios. Atualmente, a Embrapa monitora mais de 100 sub-bacias hidrográficas no Nordeste, de forma a prevenir problemas de contaminação dos recursos hídricos e de salinização.



Nessa linha, a Empresa disponibiliza tecnologias de recuperação da qualidade das águas e organiza bancos de dados para programas de manejo de solo, água e culturas. No caso do Projeto Silvânia, por exemplo, a Embrapa, além do mapeamento dos recursos naturais do município, identifica e organiza os usuários para reverter o processo de degradação ambiental em curso e apoiar o desenvolvimento da agricultura familiar.

Outro compromisso com a sociedade, a ser destacado, é a manutenção e o gerenciamento de uma das maiores redes de bancos de germoplasma do mundo com centenas de bancos ativos, instalados nos centros de pesquisa da Embrapa e das Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária de todo o País, que reúnem centenas de gêneros e espécies vegetais e animais, incluindo as domésticas e silvestres, e microrganismos. Esse material é usado em pesquisas e em manejo de recursos genéticos, conciliando os esforços de conservação da

biodiversidade com o desenvolvimento agrícola sustentável.

Além dos compromissos técnicos, os de caráter social da Empresa são claramente destacados em seus objetivos estratégicos, particularmente aqueles relacionado com a promoção da saúde, da melhoria do nível nutricional e da qualidade de vida da população.

### **Verificação dos padrões de trabalho**

Os Conselhos de Administração, Fiscal e Assessor Nacional – CAN, e os Comitês Assessores Externos – CAEs, bem como a Ouvidoria, as Comissões Técnicas de Macroprogramas e o SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão são mecanismos de controle das ações e asseguram a participação da sociedade na verificação dos padrões de trabalho da Empresa.

# Estratégias e Planos

---

## Formulação das Estratégias

Desde o início dos anos 90, a Embrapa vem introduzindo um processo permanente de formulação de estratégias, de forma a disseminar entre as Unidades Descentralizadas as diretrizes estabelecidas pela alta administração.

## Foco na visão e na missão da Organização

O realinhamento estratégico da Embrapa para o período 2004-2007, foi condensado no IV PDE.

Os objetivos estratégicos de que trata o IV PDE, consubstanciados na missão da Empresa “Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias em benefício dos diferentes segmentos da sociedade brasileira” e na visão da Empresa “Ser uma Empresa de referência no Brasil e no exterior, são os seguintes:

- a) Competitividade e sustentabilidade do agronegócio.
- b) Avanço do conhecimento.
- c) Sustentabilidade dos biomas.
- d) Segurança alimentar, nutrição e saúde.
- e) Inclusão na agricultura familiar.

Para estes objetivos estratégicos, foram definidos indicadores que orientam a Empresa a medir quanto dos objetivos foram alcançados, assim como as ações prioritárias da Empresa para vencer os novos desafios provocados pelas mudanças que estão ocorrendo nos cenários nacional e mundial.

A necessária sinergia entre as unidades operacionais realiza-se com a participação de todos os segmentos

das UD's (técnico e administrativo) nos comitês responsáveis pela avaliação de projetos e subprojetos. Também é realizada por meio de reuniões semestrais dos presidentes dos CTIs e gestores das CTMPs, e finalmente de reuniões da Diretoria-Executiva com as chefias de Unidades.

Esse Modelo de Gestão, concebido e implementado pela Embrapa, procura focalizar os esforços da Empresa nas chamadas competências essenciais para os quais a Organização deve dirigir atenção e recursos, criando as bases da gestão estratégica.

O modelo traduz a visão e a estratégia num conjunto de objetivos, com seus respectivos indicadores de desempenho. Esse modelo permite o monitoramento e os ajustes na implementação das estratégias de ação, podendo gerar mudanças. Permite ainda vincular metas institucionais com metas pessoais, criando um vínculo e um comprometimento maior por parte dos colaboradores.

O realinhamento estratégico incorporou as orientações governamentais referente ao período 2004/2007, ajustando toda a programação técnico-administrativa da Empresa ao Plano Plurianual de Investimentos (PPA 2004/2007).

Tendo como referência os objetivos e as diretrizes do IV PDE, todas as Unidades da Embrapa elaboraram seus Planos Diretores, visando delinear as estratégias para o período relatado.

As necessidades dos clientes são contempladas nos projetos de pesquisa da Embrapa. As demandas de órgãos de desenvolvimento, organizações não-governamentais e instituições de preservação do meio ambiente e demais partes interessadas são levantadas por meio dos mecanismos de representação nos Conselhos de Administração,

Conselho Assessor Nacional e Comitês Assessores Externos das Unidades Descentralizadas da Empresa.

Além disso, nos fóruns de discussão como na Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER, Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência - SBPC, entre outras, essas necessidades são reconhecidas, analisadas e eventualmente incorporadas na programação da Empresa.

Para assegurar o estabelecimento e a comunicação dos novos arranjos institucionais, inclusive das estratégias, bem como o entendimento e a internalização dos valores e diretrizes da Empresa, a Embrapa utiliza importantes instrumentos, entre os quais, destacam-se:

- a) Rede de comunicação da Embrapa Via Satélite – EmbrapaSat, que facilita a difusão dos sistemas de controles internos (Sistema de Informação de Recursos Humanos – SIRH, Sistema Embrapa de Gestão – SEG, Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação dos Resultados do Trabalho Individual – Saad-RH, Plano Anual de Trabalho - PAT) e otimiza a comunicação por meio de teleconferências, as quais representam um canal de comunicação da Diretoria-Executiva com os demais colaboradores, na média de uma reunião por mês.
- b) Encontros gerenciais semestrais da Diretoria-Executiva da Empresa com as chefias de todas as Unidades para avaliação de processos, definição de estratégias e estabelecimento/alinhamento de diretrizes e reuniões regionais de chefes de Unidades.
- c) Reunião mensal com chefes de UCs e trimestral com representantes regionais de Unidades Descentralizadas.
- d) Aplicativo Sispat – Sistema de Gerenciamento dos Planos Anuais de Trabalho, disponibilizados na Intranet para as Unidades Centrais e Descentralizadas, que permite o planejamento e o acompanhamento das metas, e a elaboração de relatórios gerenciais, entre outros objetivos.
- e) Eventos, seminários, workshops para apresentação e discussão de novas propostas de trabalho.
- f) Manual de Atendimento ao Cliente – cartilha que tem por objetivo divulgar a política de qualidade voltada para o atendimento ao cliente dentro da Empresa.

As informações disponibilizadas por esses instrumentos são analisadas em reuniões da Diretoria-Executiva e do Conselho de Administração, alimentando a formulação de novas estratégias ou o ajuste das existentes.

O uso das informações na identificação e aproveitamento de novas oportunidades para a Empresa tem início desde o planejamento das ações. Em cada uma das Unidades Descentralizadas tem sido implementada, avaliada e aprimorada uma nova estrutura organizacional semiflexível.

Entre as informações utilizadas para estruturar o PDE e os PDUs, encontram-se às relativas à análise dos desenvolvimentos que vêm ocorrendo em âmbito mundial quanto à pesquisa agropecuária.

Dados recentes mostram que a relação entre os investimentos feitos em pesquisa agropecuária e o PIB agrícola, calculados para o Brasil, já o colocam em posição muito próxima daquela verificada em países desenvolvidos, como Irlanda, Itália, Portugal e Espanha. Dados estimados por Beintema, Avila e Pardey (2001) mostram que essa relação mais do que dobrou entre 1976 e 1996, passando de 0,8 para 1,7%. Esta taxa é bem mais alta que a obtida para outros países em desenvolvimento, onde a mesma tem girado em torno de 0,4%, em média.

Na formulação das estratégias da Embrapa, são considerados princípios que conduzem a soluções tecnológicas, visando a sustentabilidade das atividades econômicas com equilíbrio ambiental. Um exemplo disso foi a criação do Centro Nacional de Pesquisa sobre meio ambiente que internaliza, na Empresa, as diretrizes governamentais e da sociedade no que se refere à preservação do meio ambiente.

As práticas relativas à formulação das estratégias são melhoradas por meio do Sistema de Avaliação das Unidades de forma permanente e pela avaliação de projetos, via CTI, CTS e CTMP. Salienta-se, como relevante, o Sistema de Premiação de Unidades – Sapre, que prevê o reconhecimento dos chefes de Unidades e de suas equipes com melhor desempenho.

O estudo dos cenários realizado pela Empresa para o período 2002-2012, subsidiou a elaboração do IV PDE que contempla a visão do atual governo.

## Participação interna na formulação das estratégias

O IV PDE incorporou as diretrizes do PPA e ações governamentais, inclusive a Agenda Científica do Governo.

A exemplo dos PDEs anteriores, a elaboração da proposta do IV PDE contou com o envolvimento direto de 36 técnicos, além de ser aberto a sugestões dos empregados da Empresa.

De forma mais ampla, no esforço de administração estratégica da Empresa, tem havido expressiva participação das pessoas, desde o trabalho de construção de cenários (1ª e 2ª edições) até a formulação do PDE e dos PDUs.

## Coerências entre as estratégias e as necessidades de todas as partes interessadas

A coerência entre as estratégias da Embrapa e a necessidade das partes interessadas estão sendo verificadas e aferidas por meio dos 31 Comitês Assessores Externos – CAEs, já instalados nas Unidades Descentralizadas e que contam com representantes tanto das Unidades da Embrapa como da sociedade beneficiária das ações de pesquisa. Ressalta-se também o papel do Conselho Assessor Nacional, constituído por representantes dos diversos segmentos da sociedade brasileira e que representa as partes interessadas, influenciando no estabelecimento e na operacionalização das estratégias.

## Verificação dos padrões do trabalho das práticas de gestão

A avaliação dos processos relativos à formulação das estratégias é uma atividade exercitada continuamente pela Embrapa, de forma a poder acompanhar as transformações da sociedade e sua cada vez maior velocidade de mudança.

Essa prática continua passando por evolução, de forma a sempre integrá-la ao modelo de gestão da Empresa. O IV PDE incorporou as inovações decorrentes dessa evolução e o Sistema Embrapa de Gestão – SEG gerencia e integra as atividades de gestão da Embrapa, nos aspectos estratégico, tático e operacional.

## Avaliação e melhoria das práticas e dos padrões de trabalho

Estudos desenvolvidos mostram que o esforço da sociedade brasileira em pesquisa agropecuária, principalmente por meio da Embrapa, tem sido compensador pois, em geral, as taxas de retorno dos investimentos em pesquisa agropecuária estimados no Brasil têm apresentado valores acima dos 30%, já considerados pela literatura econômica como bastante rentáveis neste setor.

Essas taxas obtidas no Brasil são, em média, superiores às aquelas estimadas para os centros internacionais de pesquisa agropecuária e similares às da América Latina.

A Embrapa conta, ainda, com o Conselho Assessor Nacional, criado em 1992 para, entre outras atividades, avaliar as suas macropolíticas como instituição e o seu papel de coordenadora do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária – SNPA.

O Conselho Assessor Nacional é composto por quatro membros natos: o Secretário Executivo do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, o Diretor-Presidente da Embrapa, o Diretor-Presidente da Embrapa da gestão imediatamente anterior, a Chefia da Secretaria de Gestão e Estratégia - SGE da Embrapa, e mais vinte e quatro membros com mandato, integrados por representantes de setores do Governo, do agronegócio e de áreas de pesquisa e desenvolvimento agropecuário.

## Operacionalização das Estratégias

Para a operacionalização das estratégias previstas no IV PDE, vigente ao longo do ano de 2004, a Empresa atualizou o seu sistema de planejamento, definindo uma política global de administração, composta por: Pesquisa e Desenvolvimento, Negócios para Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial, e Desenvolvimento Institucional.

Os “Projetos em rede” foram os instrumentos utilizados na indução da integração institucional e atendimento aos grandes objetivos estratégicos da Empresa. Os temas transcendem a missão das Unidades e programas isolados, o que exigiu, para sua implementação, negociações internas e externas para composição das redes de pesquisa.

Os projetos priorizados estão direcionados à busca de soluções para as principais vulnerabilidades dos setores

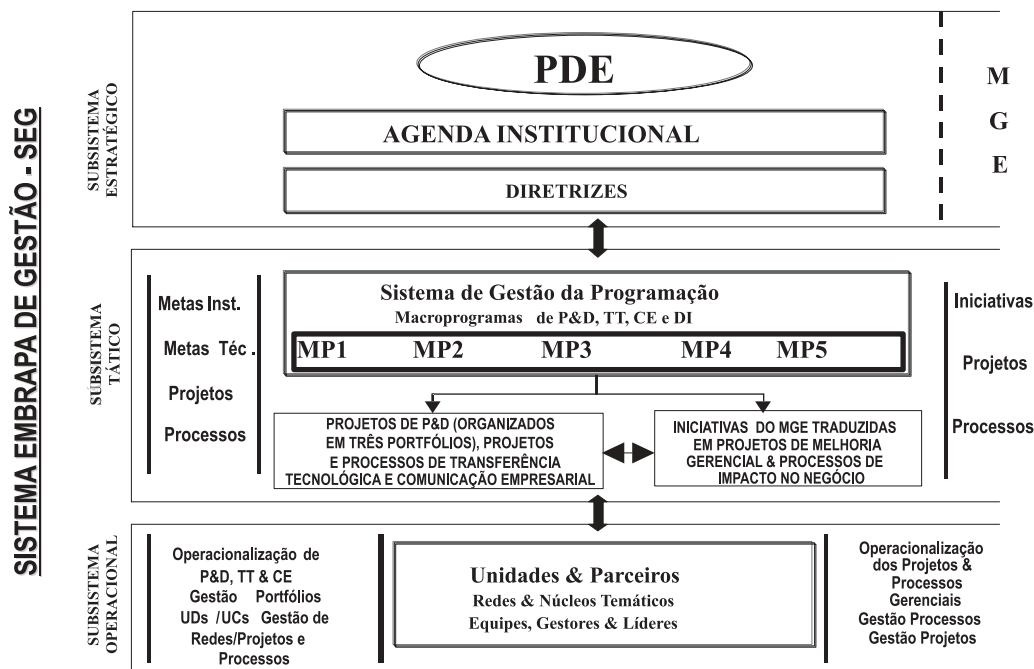
agroindustrial brasileiro, visando ao atendimento de objetivos institucionais e de políticas de Governo, além do estabelecimento de parcerias estratégicas com instituições congêneres, nacionais e internacionais. O principal objetivo é a busca de ação concentrada e sinérgica para aumento da oferta de soluções, da produtividade e da visibilidade da Embrapa junto à sociedade.

Os temas priorizados nos Projetos em Rede em 2004 foram:

1. Biologia Avançada: aplicada a vegetais, animais e microorganismos (genoma funcional, proteoma, etc.).
2. Carne, couro e peles de qualidade.
3. Zoneamentos agroecológicos.
4. Manejo sustentável dos recursos florestais nativos.
5. Qualidade, manejo e conservação de recursos hídricos para a agropecuária.
6. Modelos, tecnologias e processos para consolidação e inovação no plantio direto.
7. Rotas tecnológicas inovadoras na agropecuária e agroindústria: estratégias, modelos e tecnologias inovadoras de produção agropecuária (sistemas de produção: leite de qualidade, plantio direto, diversificação, mecanização, fertilização alternativa, etc.).
8. Estratégias, modelos e tecnologias para a competitividade e sustentabilidade da aquicultura.
9. Desenvolvimento de conhecimentos e tecnologias agroecológicas e estabelecimento de práticas conservacionistas no agronegócio e em sistemas de produção em pequena escala.
10. Estratégias, modelos e tecnologias para o desenvolvimento competitivo e sustentável da produção de pequenos animais, da caprinocultura e da ovinocultura no Brasil.
11. Estratégias, modelos e tecnologias para o desenvolvimento competitivo e sustentável da produção florestal e agroflorestal no Brasil.
12. Tecnologias para a sustentabilidade econômica, social e ambiental da agricultura familiar e de empreendimentos de pequeno porte.
13. Estratégias e tecnologias para prevenção e manejo de pragas e doenças (MIP, imunologia e epidemiologia na agropecuária, controle biológico, ecologia química aplicada, etc.).
14. Modelos, processos e tecnologias inovadoras para pós-colheita, processamento e agregação de valor às matérias-primas agropecuárias.
15. Estratégias, modelos e tecnologias avançadas para caracterização e monitoramento do clima, dos ecossistemas, dos serviços ambientais, dos recursos naturais e da ocupação dos espaços geográficos.
16. Estudos socioeconômicos, mercadológicos, e de gestão relacionados com o avanço técnico-científico, a competitividade, a sustentabilidade e os impactos sociais de produtos, cadeias produtivas, setores e do agronegócio como um todo.
17. Alimentos funcionais e nutraceuticos.
18. Plantas ornamentais, medicinais e produtos naturais.
19. Conservação ambiental e recuperação de áreas degradadas.
20. Biossegurança de OGMs.
21. Pecuária e fruticultura de precisão.
22. Caracterização e usos inovadores da biodiversidade da flora, da fauna e da microbiota.
23. Mudanças Globais: commodities ambientais e adaptação de sistemas de produção.
24. Estratégias, modelos e tecnologias para o desenvolvimento competitivo e sustentável da produção animal.
25. Estratégias, modelos e tecnologias para o desenvolvimento competitivo e sustentável da produção florestal e agroflorestal no Brasil.
26. Conservação ambiental e recuperação de áreas degradadas.
27. Modelos, tecnologias e instrumentos para monitoramento e automação de sistemas, processos e procedimentos nas atividades do agronegócio.

28. Modelagem e simulação de sistemas naturais, agroecossistemas e sistemas socioeconômicos.

A integração do modelo de gestão de P&D à estrutura de gestão da Embrapa pode ser visualizada no Sistema Embrapa de Gestão - SEG, conforme Figura 5.



**Fig. 5.** Sistema Embrapa de Gestão – SEG.

Fonte: SGE 2004.

Na elaboração do SEG foram consideradas as seguintes premissas:

- O ciclo completo da gestão, que compreende as ações de planejamento, execução, acompanhamento/monitoramento, avaliação e retroalimentação;
- Uma visão sistêmica da gestão da Empresa, adotando instrumentos de gestão específicos e que sejam implementados de forma integrada, em uma perspectiva holística da Instituição; a maior flexibilidade organizacional permitindo à Embrapa a correção de rumos em função das mudanças do ambiente;
- A integração gerencial e operacional das atividades essenciais da Embrapa (P&D) Transferência de Tecnologia, Comunicação Empresarial e Desenvolvimento Institucional nos níveis de gestão estratégico, tático e operacional;
- O compartilhamento de recursos, as competências humanas e a infra-estrutura interna e de parceiros, para tratar temas estratégicos de interesse da sociedade;
- Os projetos e processos como formas de organização do trabalho, os quais possuem características diferenciadas e requerem enfoques de gestão distintos;
- Os mecanismos para gestão continuada de carteiras de projetos e processos e redes de pesquisa, garantindo ampla participação de atores internos e parceiros da Empresa;
- A participação de atores internos, parceiros e representantes de grupos de interesse na formulação e definição de prioridades na pesquisa e na gestão da programação da Empresa.

O Sistema Embrapa de Gestão é composto pelos subsistemas de Gestão Estratégica, Gestão Tática e Gestão Operacional, conforme descrição a seguir:



**Gestão Estratégica:** que formula, revisa e integra as agendas de P&D, Transferência de Tecnologia, Comunicação Empresarial e Desenvolvimento Institucional para compor a Agenda Institucional da Embrapa e subsidiar a atualização do Modelo de Gestão Corporativo da Empresa. Desse processo resultam as diretrizes estratégicas que orientam a programação das áreas essenciais da Embrapa.

**Gestão Tática:** que incorpora as medidas de gestão para orientar ações e induzir a organização da programação da Empresa para cumprimento das metas institucionais de P&D, transferência de tecnologia, comunicação empresarial e desenvolvimento institucional, negociadas com a Diretoria-Executiva. Envolve a interpretação das metas institucionais em termos de metas técnicas para os Macroprogramas; a alocação de recursos para cada uma das carteiras de projetos e processos; e a decisão sobre necessidade de indução de projetos, tanto mediante sistema competitivo próprio, como por articulação de equipes de redes em torno de temas estratégicos.

**Gestão Operacional:** que objetiva compor e gerir a carteira de projetos e processos no âmbito das Unidades da Embrapa e seus parceiros, alinhada aos direcionadores institucionais e estratégias setoriais, regionais e temáticas.

O SEG conta com os seguintes coligados:

Comitê Gestor da Estratégia - CGE, atua no subsistema de gestão estratégica do SEG e tem as seguintes atribuições:

- a) Instalar um processo contínuo de prospecção estratégica.
- b) Definir e implementar processos que permitam a elaboração, revisão e validação de prioridades no âmbito das atividades essenciais da Embrapa.
- c) Consolidar os resultados do processo prospectivo na forma de diretrizes estratégicas da Agenda Institucional e dos objetivos estratégicos do Modelo de Gestão Estratégica Corporativo, para orientação do processo de produção e de gestão da Empresa.

Comitê Gestor da Programação – CGP, atua no subsistema de gestão tática do SEG e tem as

atribuições de coordenar, balancear e alinhar o conjunto de carteiras de projetos e processos dos macroprogramas do SEG às diretrizes estratégicas da Empresa.

Comissão Técnica de Macroprograma – CTMP, atua no subsistema de gestão tática do SEG e tem a atribuição de realizar a avaliação inicial, acompanhamento e avaliação final do desempenho e do mérito técnico dos projetos e processos referentes aos macroprogramas do SEG.

Comitê Técnico Interno – CTI das Unidades Descentralizadas e Comitê Técnico da Sede – CTS, atuam no subsistema de gestão operacional do SEG e têm as atribuições de avaliar, aprovar e acompanhar a programação das Unidades, verificando especialmente a qualidade técnica dos projetos e processos e sua coerência com os Planos Diretores da Empresa e da Unidade, com a Agenda Institucional da Embrapa e com os Modelos de Gestão Estratégica Corporativo e da Unidade.

### **Envolvimento dos colaboradores na definição e execução dos planos de ação**

Toda a programação da Embrapa é incluída no PPA com base nas prioridades de pesquisa constantes nos respectivos Planos Diretores e nas demandas levantadas pelos órgãos de fomento e extensão rural.

As metas são estabelecidas após ampla discussão interna e com os parceiros do SNPA, tendo passado por avaliações de consultores ad hoc e pelo Comitê Técnico Interno quanto à adequação aos PDUs e à qualidade técnica.

A Embrapa vem participando de 22 Programas (20 finalísticos e 2 administrativos) e de 47 Ações (40 de P&D e 7 administrativas) do Governo Federal. Cinco dos 20 Programas finalísticos: Produtividade de Cereais; de Oleaginosas; de Olerícolas; de Caprinocultura- Ovinocultura; e Agricultura de Precisão têm gerentes procedentes do quadro de empregados da Embrapa, correlacionando cada programa com as ações do PPA a partir dos quais foram desdobrados.

A Tabela 4 exprime a síntese dessa programação. Destaca-se que os responsáveis técnicos das ações previstas nesta tabela são todos da Embrapa.

**Tabela 4.** Programas e Ações do Plano Plurianual – PPA.

Programa	Ação PPA
1. Agricultura de Precisão	Desenvolvimento de Metodologias Avançadas para o Agronegócio. Desenvolvimento Tecnológico para Automação de Processos na Produção Agropecuária. Desenvolvimento de Sistemas de Rastreamento e de Tomada de Decisão para o Agronegócio.
2. Agricultura Familiar – PRONAF	Pesquisas Tecnológicas para a Agricultura Familiar.
3. Águas do Brasil	Estudos de Monitoramento das Águas de Superfície e Subterrânea. Pesquisa e Desenvolvimento de Genes para a Agricultura e Pecuária.  Pesquisa e Desenvolvimento em Biotecnologia para Segurança Alimentar de Ambiental. Enriquecimento e Conservação de Recursos Genéticos. Estudos e Pesquisas para a caracterização, Prospecção e Uso da Biodiversidade. Caracterização e Avaliação de Recursos Genéticos. Estudos em Biotecnologia para o Agronegócio. Estudo em biotecnologia para o agronegócio. Publicidade e utilidade pública.
5. Biotecnologia e Recursos Genéticos – Genoma	
6. Ciência e tecnologia para o agronegócio	Avaliação da qualidade e produtividade na pesquisa agropecuária.
8. Conservação de Solos na Agricultura	Pesquisa e Desenvolvimento em Manejo e Conservação de Solo e água. Publicidade de utilidade pública.
11. Desenvolvimento da Aqüicultura	Pesquisa e Desenvolvimento em Aqüicultura.
13. Desenvolvimento da Floricultura e Plantas Ornamentais – PROFLORES	Pesquisa de Flores e Plantas Ornamentais.
14. Desenvolvimento da Fruticultura	Pesquisa e Desenvolvimento em Fruticultura. Inovação Tecnológica para a Fruticultura Irrigada no Semi-Árido Nordeste.
19. Florestar	Pesquisa e Desenvolvimento em Conservação, Manejo, Transformação e Utilização de Florestas e Agroflorestas.
21. Parques do Brasil	Desenvolvimento de Técnicas de Manejo de Ecossistemas Brasileiros
25. Produtividade da Avicultura	Pesquisa e Desenvolvimento em Avicultura.
26. Produtividade da Bovinocultura	Pesquisa e Desenvolvimento em Bovinocultura de corte
27. Produtividade da Caprinocultura e da Ovinocultura	Pesquisa e Desenvolvimento em Caprinocultura; Pesquisa e Desenvolvimento em Pequenos Animais; Pesquisa e Desenvolvimento em Ovinocultura..
29. Produtividade da Suinocultura	Pesquisa e Desenvolvimento em Suinocultura.
30. Produtividade de Cereais	Pesquisa e Desenvolvimento em Cereais. Publicidade de utilidade pública
31. Produtividade de Oleaginosas	Pesquisa e Desenvolvimento em Oleaginosas.
32. Produtividade de Olerícolas	Pesquisa e Desenvolvimento em Olerícolas.
33. Produtividade do Algodão e de outras Fibras	Pesquisa e Desenvolvimento em Cotonicultura; Pesquisa e Desenvolvimento em Fibras Vegetais. Pesquisa e Desenvolvimento em Beneficiamento, Processamento e Preservação de Produtos Pecuários;
37. Segurança e Qualidade de Alimentos e Bebidas	Pesquisa e Desenvolvimento em Beneficiamento, Processamento e Preservação de Produtos Agrícolas. Capacitação de servidores públicos federais em processos de qualificação e requalificação
39. Valorização do servidor público	Assistência pré-escolar aos dependentes dos servidores e empregados Auxílio transporte aos servidores e empregados Auxílio alimentação aos servidores e empregados Assistência médica e odontológica aos servidores, empregados e seus dependentes
42. Programa de apoio administrativo	Contribuição previdência privada Remuneração pessoal ativo da União e encargos sociais Administração da unidade



Com a criação do SEG, em 2002, a programação de P&D em execução no SEP foi reagrupada no Macroprograma de Transição do novo Sistema, incluindo todas as ações de P&D e de transferência tecnológica, inclusive aquelas do Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de Tecnologia Agropecuária para o Brasil - PRODETAB, e reorientada com foco no cliente e com enfoque de sistemas, trabalho de equipe, projetos multidisciplinares e otimização de recursos. Os dados de 2004 mostram que a Embrapa, apesar das dificuldades orçamentárias, obteve boa eficiência operacional.

### **Avaliação das práticas e dos padrões de trabalho**

Um exemplo de melhoria contínua nos aspectos tático e operacional é o aumento progressivo da padronização dos programas das Unidades Descentralizadas.

Além disso, os 19 programas anteriores do SEP foram consolidados em cinco macroprogramas no SEG, de forma a aprimorar seu gerenciamento.

# Clientes

---

O grande negócio da Embrapa é a informação colocada nas mais diversas formas de conhecimentos e de tecnologias. Trata-se do trabalho de qualificar e organizar a informação, dando a ela conteúdo e forma adequados aos diferentes públicos.

## Conhecimento Mútuo

### Identificação de clientes atuais e potenciais

A Embrapa possui um universo de clientes extremamente amplo, abrangendo desde o cidadão comum até os órgãos governamentais, passando por ONGs e empresas agrícolas, incluindo clientes e parceiros internacionais.

A partir de 1990, quando a Embrapa adotou o planejamento estratégico, a Empresa passou a trabalhar com ênfase no atendimento da demanda de sua vasta gama de clientes. Para isso, a Embrapa utiliza um grande número de instrumentos, mecanismos e canais para ouvir suas necessidades, expectativas e preferências, como por exemplo:

- a) Visitas de clientes às Unidades Descentralizadas e às Unidades Centrais da Embrapa
- b) Serviço de Atendimento ao Cidadão- SAC
- c) Correio eletrônico
- d) Reuniões técnicas
- e) Congressos, seminários etc
- f) Pesquisas sobre satisfação dos clientes
- g) Reuniões informais
- h) Conselhos Assessores Externos.

Dessa forma, é possível definir quais as características e atributos dos produtos e serviços, utilizando-se de diferentes formas de coleta de

informações para diferentes grupos de clientes. Por exemplo: O pequeno agricultor é visitado por pesquisadores de uma UD, enquanto uma grande empresa agrícola vem à Embrapa solicitar suporte para suas atividades.

Por meio da *home page* da Embrapa, os clientes podem acessar informações de acordo com suas necessidades (em português, espanhol e inglês):

- a) Procurar na Embrapa: Serviço de Atendimento ao Cidadão, Ouvidoria, Opinião sobre o site.
- b) Informações corporativas: Organograma, Direção, Localização (Sede e Unidades), Estatuto, Dados Cadastrais, Unidades Centrais, Unidades Descentralizadas, Pesquisadores da Embrapa, Laboratórios no Exterior, Escritórios de Negócios, Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária – SNPA, Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café – CBP&D/Café, Pesquisa & Desenvolvimento, Cooperação Internacional, Licitações e Concursos.
- c) Notícias: Banco de Notícias, Notícias da Diretoria, Embrapa na Mídia, Artigos, Assessoria de Comunicação e Guia de Fontes.
- d) Linhas de Ação; Programas e Projetos; Calendário de Eventos; Fóruns; Publicações; Biblioteca Virtual;
- e) Livraria Virtual; Dia de Campo na TV; Receitas e Links.

### Identificação das necessidades dos clientes atuais e potenciais

O levantamento das demandas dos clientes vem ganhando impulso a partir da criação do Conselho de Administração da Embrapa, composto por pessoas experientes e representativas do Governo Federal e da sociedade civil usuária das tecnologias, produtos e serviços produzidos pela Embrapa.

Entre as medidas do Conselho, destaca-se a instituição, junto às Unidades Descentralizadas, dos Comitês Assessores Externos - CAEs, que objetiva promover a interação entre a pesquisa e os usuários, de modo que os programas de trabalho daquelas Unidades reflitam as reais necessidades dos diversos agentes que compõem a clientela da Embrapa.

A partir da Resolução Nº 002/98, os CAEs, devidamente constituídos, reúnem-se duas vezes por ano, ordinariamente e, de forma extraordinária, tantas vezes quantas necessárias, mediante convocação de seu Presidente (Chefe da Unidade), ou por maioria simples de seus oito membros. Os CAEs podem contar ainda com a participação de convidados, representantes dos diferentes segmentos da cadeia produtiva e da clientela da Unidade.

A atuação dos Comitês Assessores Externos – CAEs, junto às Unidades Descentralizadas, tem promovido a interação entre a pesquisa agropecuária e o mercado. A atuação das equipes de socioeconomia e de comunicadores, os Projetos Estratégicos e as demandas diretas, procedentes de médios e grandes produtores, conduzem no mesmo sentido.

Outro grande esforço feito na área de pesquisa e desenvolvimento diz respeito à prospecção das reais necessidades da sociedade, usando-se instrumentos para identificar claramente aquilo que é problema e o que deve merecer o esforço da pesquisa. A análise do ambiente externo é uma atividade contínua, mas que assume uma importância maior por ocasião do processo de revisão dos PDUs, envolvendo todas as instituições e setores do negócio agrícola que, direta ou indiretamente, influenciam as Unidades de Pesquisa e/ou são por elas influenciados. Consiste na identificação dos atores mais relevantes, definição dos fatores mais críticos e suas respectivas tendências, para finalmente identificar e avaliar oportunidades e ameaças num contexto de futuro.

A idéia é que a Empresa se antecipe aos problemas potenciais que ameaçam o agronegócio, detectando sua possível ocorrência e desenvolvendo tecnologias e processos capazes de superá-los ou minimizá-los.

Entre os métodos utilizados para a identificação das expectativas dos clientes, salientamos os estudos de cadeias produtivas e de sistemas ambientais, bem como a realização de seminários, mesas-redondas, palestras e conferências nos quais indivíduos de reconhecida competência apresentam e discutem, com o corpo técnico e gerencial das Unidades, suas

visões de futuro, analisando fatores críticos à atuação das mesmas.

O envolvimento de pesquisadores em comitês técnicos, em coordenadorias de órgãos de fomento e, mesmo, em consultorias *ad hoc*, além de contribuir para a evolução da política de fomento desses órgãos, tem mantido a Embrapa atualizada quanto às necessidades desse segmento. Essas informações são utilizadas no processo de revisão dos PDUs e orientam a elaboração de projetos de pesquisa na busca do desenvolvimento de tecnologias sustentáveis.

A participação do corpo técnico das Unidades da Embrapa em congressos e similares é outra fonte de atualização constante da Empresa com relação às mudanças de cenários, tendências de mercado e demandas da sociedade.

### **Avaliação do atendimento do universo potencial de clientes**

Para a gestão de sua imagem institucional, a Embrapa avalia o seu desempenho por meio dos seguintes instrumentos: pesquisa de imagem, pesquisa de satisfação do cliente e análise de matérias veiculadas na mídia impressa.

O *clipping* do noticiário possui, além dos tradicionais elementos (quantitativo de citações, assuntos divulgados, espaços ocupados, etc.), um índice específico, tendo em vista identificar em que posição a mídia impressa situa a Embrapa e como, sob essa lente, influencia a percepção da sociedade sobre a Empresa.

Para tanto, foi eleito um conjunto de seis atributos e um geral, denominado outros, a saber:

- a) Excelência Tecnológica (referência à qualidade dos produtos desenvolvidos pela Embrapa na condição de empresa de vanguarda tecnológica);
- b) Excelência em Gestão (Administração da Embrapa ou modernidade administrativa);
- c) Atuação em Parceria (referência às parcerias estabelecidas pela Embrapa);
- d) Benefício ao Agronegócio ou Mercado (referência à capacidade da Embrapa de causar impacto no agronegócio/mercado, assim como proporcionar soluções para o agronegócio ou exportações);

- e) Benefício do Cidadão, Consumidor ou Sociedade (preocupação da Embrapa com a qualidade de vida dos cidadãos e consumidores;
- f) Alimentos mais nutritivos, menos tóxicos e mais baratos;
- g) Saúde, segurança alimentar e meio ambiente);
- h) Benefício do País (referência à contribuição da Embrapa para o desenvolvimento regional e nacional e a independência tecnológica do País;
- i) Geração de emprego e renda);
- j) Outros (quaisquer relacionamentos que não se enquadram nos itens descritos). O método consiste na leitura da matéria jornalística, buscando identificar elementos que possam classificá-la em uma ou mais posições.

Nessa relação com seus públicos, a Embrapa produz e disponibiliza informação técnico-científica em três sistemas que contemplam a obtenção, seleção e distribuição de produtos de informação voltados para apoiar o processo de transferência de tecnologias, a saber: mídia impressa, mídia eletrônica e mídia digital.

A produção de informação técnico-científica da Embrapa é obtida e organizada a partir de resultados de pesquisas capazes de viabilizar soluções para o agronegócio brasileiro. Procura-se identificar necessidades de informação dos ambientes de pesquisa e desenvolvimento, de formação escolar em todos os seus níveis, de produção agropecuária, agroindustrial e florestal e da sociedade em geral. Essas informações são qualificadas em formatos e conteúdos que atendem às expectativas da clientela.

Qualificar a informação significa tratá-la adequadamente com o emprego de recursos da engenharia de informação, de modo que ela possa ser acessada, entendida e assimilada pelo público a que se destina.

Nesse sentido, as informações são classificadas nas seguintes linhas editoriais:

- a) A linha Técnico-científica voltada para atender, sobretudo, à demanda de pesquisadores interessados em acompanhar o progresso da ciência por meio de periódicos, nos quais são publicados trabalhos técnico-científicos originais e inéditos, resultantes de pesquisas ligadas à agropecuária.
- b) A linha Transferência de Tecnologia voltada para suprir as demandas básicas do setor produtivo por

informação qualificada e atualizada nos segmentos interessados em práticas agropecuárias, agroindustriais e florestais.

- c) A linha Ensino e Aprendizagem criada para suprir a demanda de estudantes de terceiro grau e de produtores especializados e estudiosos, por informações atualizadas sobre a realidade brasileira, nos setores agropecuário, agroindustrial e florestal.

## **Divulgação dos serviços/produtos e ações aos clientes e à sociedade**

A questão da transferência de tecnologia sempre foi uma grande preocupação da Embrapa, no sentido de ter a informação organizada e agilizada para alcançar um número cada vez maior de produtores, no momento oportuno e com baixo custo.

Nas estruturas das Unidades Descentralizadas, consta a atuação como unidades de negócios para a transferência de tecnologias, produtos e serviços próprios ou em parceria com outras organizações.

Com base nos mecanismos mais comuns de transferência de tecnologia e promoção de imagem, como a participação em eventos, incluindo exposições e feiras, a promoção de dias de campo, de palestras, de cursos, de unidades demonstrativas e de observação, a Embrapa vem conhecendo melhor os seus clientes e, com base nestes contatos, lançou um programa de maior alcance, visando fortalecer a transferência de tecnologia, que pode ser traduzido pela elaboração de vídeos, de matérias jornalísticas, além de programas de televisão e rádio.

Esses meios, apesar de não proporcionarem o contato direto, têm a grande vantagem de aumentarem substancialmente o número de técnicos e de produtores com acesso às informações da Empresa, e isso com menor custo. O programa Dia de Campo na TV vem se revelando como um mecanismo importante para agilizar esse processo.

A TV a cabo e as redes de comunicação como a Internet, vêm facilitando o acesso de técnicos de qualquer parte do País aos centros de pesquisa da Embrapa, a fim de obterem rapidamente informações atualizadas. A Empresa pretende ampliar os seus pontos de venda comercial, utilizando cooperativas, empresas privadas, escritórios técnicos, e os mais diversos pontos nos quais os produtores tenham contato, para colocar os produtos Embrapa, tais como, publicações, CD-Roms, vídeos e outros.

Um grande esforço está sendo feito na implementação do “Portal da Embrapa” cujo objetivo principal é permitir que a sociedade tenha acesso em tempo real às informações técnico científicas disponíveis.

Uma outra importante iniciativa nas relações da Embrapa com a sociedade é a Vitrine de Tecnologias, exposição de 30.000 m<sup>2</sup> que ocorre há nove anos, com uma mostra de aproximadamente quinhentas tecnologias entre plantas, animais, máquinas, implementos, controle biológico e sistemas auto-sustentáveis, procurando relacioná-las ao dia-a-dia de cada um dos visitantes.

Anualmente, durante um período de cinco meses, a Embrapa, literalmente, abre as suas portas para os técnicos, autoridades, produtores, pesquisadores, público ligado ao agronegócio, segmentos da sociedade civil e, principalmente para os estudantes que recebem, no local, noções sobre a importância da pesquisa agropecuária para o País.

Trata-se de um evento que consiste na mostra de trabalhos desenvolvidos pela Embrapa ao longo de três décadas de sua existência, como forma de prestação de contas para a sociedade.

Outro exemplo é o Programa Embrapa & Escola, no que concerne ao processo de urbanização ocorrido nas últimas três décadas, fazendo com que os cidadãos urbanos perdessem cada vez mais o contato com o mundo rural. Ao encontrar os produtos prontos nas prateleiras dos supermercados, o cidadão não consegue visualizar todo o processo decorrido para a produção daquele bem. O cidadão, em especial as crianças, recebe atualmente um volume inadequado de informações sobre ciência, tecnologia e agricultura, o que não possibilita a percepção do processo tecnológico que permite a elaboração e desenvolvimento de um produto. Neste contexto, o Projeto Embrapa & Escola tem prestado relevante contribuição. Por fim, há a necessidade de divulgar a Embrapa, o que ela faz, sua missão e os resultados já alcançado nos seus 30 anos de existência.

Nesse sentido, foi instituído na Sede e nas Unidades Descentralizadas o programa anual de palestras em escolas públicas e particulares; criou-se um “kit” para palestra em escolas contendo: cartilhas para serem distribuídas entre os alunos, vídeo para utilização em sala de aula e conjunto de transparências, distribuído entre todas as Unidades da Embrapa e implantou-se um programa de visita de estudantes a feiras e exposições, promovidas pela Empresa ou nas quais a Embrapa esteja presente.

Foram também incorporadas ao programa, as ações do projeto Saúde Brasil, voltado para a sensibilização de crianças quanto à alimentação.

Para essas visitas, os alunos são previamente trabalhados em salas de aula, criando-se expectativa favorável ao que irão viver e presenciar nas atividades posteriormente realizadas na Embrapa. Também recebem materiais didáticos como cartilhas, livros infantis, brindes promocionais, etc.

Como resultado das atividades, os alunos realizaram redações e desenhos (de acordo com a idade escolar) para concorrer ao concurso no livro de Redações e Desenhos, editado anualmente.

Foram realizadas, também em 2004, mediante parcerias, ações como: treinamentos sobre cuidados alimentares, destinado a mães de estudantes carentes, sobre preservação do ambiente e palestras para administradores de hortas, em pequenos espaços de Instituições de Ensino. Também foram desenvolvidas na Embrapa, hortas-modelo para apresentação de hortaliças pouco conhecidas, onde os alunos ajudam a plantar e a colher.

Após a visita, ocorre uma avaliação de resultados das atividades, feita por meio de questionários dirigidos aos alunos e professores.

No ano de 2004, muitas Unidades Descentralizadas tiveram dificuldades em cumprir sua meta tendo em vista os cortes orçamentários. Esse fato refletiu na possibilidade de oferta de transporte para estudantes carentes.

### **Avaliação e melhoria das práticas de gestão**

A avaliação dos processos relativos ao conhecimento mútuo compreende dois aspectos:

- a) O conhecimento das necessidades da clientela pela Embrapa se faz por meio da ação das Unidades Descentralizadas, com informações adicionais coletadas pelas Unidades Centrais e pela Diretoria-Executiva; e avaliadas com base em reuniões ou manifestações do seu pessoal.
- b) O conhecimento da Embrapa e seus produtos pelos clientes, que se faz tanto a partir da Sede como das Unidades Descentralizadas. Nesse caso a avaliação em termos de imagem global ocorre principalmente por meio de pesquisa específica, coordenada pela Sede.

Entre os exemplos de melhorias introduzidas, destacam-se:

- a) Realização da pesquisa de satisfação do cliente.
- b) A passagem do processo de P&D, antes mais centrado na oferta, para atendimento com ênfase na demanda dos clientes.

## Relacionamento com o Cliente

Os desafios das organizações públicas como a Embrapa, cuja finalidade é servir ao cidadão e contribuir para o seu desenvolvimento social e econômico, demandam não só capacidade de gerar valores, mas de atrair e conquistar a fidelidade de seu público, ou seja, clientes que percebam a excelência dos produtos e serviços e no atendimento que recebem.

Podem ser citados, como exemplo, os encontros da Embrapa com produtores de vários Estados sobre a introdução do componente florestal na propriedade rural. Por meio de palestras, os produtores passaram a compreender melhor os benefícios das tecnologias, além de aprenderem sobre a gestão da propriedade e a utilização da informática como ferramenta de gestão.

Nesse sentido, a Embrapa vem interagindo com a sociedade, mostrando os principais resultados alcançados pela pesquisa agropecuária e como estes estão efetivamente inseridos no cotidiano do consumidor brasileiro, criando oportunidades para que a população tenha clara a idéia que investir em tecnologia é a alternativa para o País enfrentar a competição acirrada da globalização dos mercados, da economia e das comunicações.

A experiência recente da Embrapa, participando de discussões regionalizadas promovidas pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, merece destaque. Consiste em discutir, nos Estados, quais os entraves em ciência e tecnologia e mobilizar a comunidade produtiva para procurar soluções junto às instituições de pesquisa.

Um dos pontos levantados nas discussões dos fóruns foi a distância entre os centros tecnológicos nacionais e as estruturas produtivas da Amazônia. Com o uso do EmbrapaSat, essas instituições passaram a fazer videoconferências interativas, permitindo que os produtores de madeiras e industriais não somente ouvissem o que há de mais moderno em tecnologia florestal, mas que interagissem com perguntas para especialistas

localizados em lugares distantes como Brasília/DF, Colombo/PR ou Bento Gonçalves/RS. Este projeto foi institucionalizado por meio do Sistema Embrapa de Planejamento – SEP.

## Canais de acesso para os clientes comunicarem suas sugestões ou reclamações

A necessidade de se dotar a Empresa de um mecanismo para aprimorar o seu relacionamento com clientes e usuários e com a sociedade em geral, levou o Conselho de Administração da Embrapa, por meio de sua Resolução nº 08, de 19/04/1999, a criar a função de confiança de Ouvidor da Embrapa.

A Ouvidoria atua junto aos clientes internos e externos como o canal adequado e eficiente para solução de conflitos. Associada aos outros meios disponibilizados pela Empresa para comunicação com clientes, a Ouvidoria procurou mobilizar ações ágeis e transparentes, envolvendo de forma isenta os gestores responsáveis pela tomada de decisões.

Nesse período, contando com o total apoio da Direção da Empresa, a Ouvidoria pode levar a efeito várias ações de esclarecimento e divulgação, explicitando de forma didática o seu real papel e função. Foi feito um trabalho de aprendizado gradual no qual ficou claro o que a Ouvidoria faz em prol dos clientes e em colaboração com os gestores de todos níveis, tornando-se um mecanismo para aprimorar o relacionamento da Empresa com clientes e usuários e com a sociedade em geral, para poder atender de forma satisfatória todas as demandas.

A Ouvidoria realiza, entre outras, as seguintes atividades: recebe e apura as demandas dos clientes e busca soluções para eventuais desvios na prestação de serviços e na disponibilização de tecnologias de produtos e de processos da Embrapa, acatando e analisando denúncias, reclamações, sugestões, elogios, perguntas, opiniões e problemas observados.

Os procedimentos da Ouvidoria implicam as seguintes formas de atuação:

- a) Coleta, analisa e interpreta os dados e as informações necessários ao processamento das demandas recebidas.
- b) Acompanha, até a solução, os processos originários de denúncias, reclamações e outros, e comunica o desfecho às partes envolvidas.



c) Propõe ao diretor-presidente, quando necessário, a adoção de providências visando melhorar o desempenho da Empresa e de seus colaboradores.

d) Classifica por assunto e origem todas as demandas recebidas para apoiar a Direção da Empresa sobre questões relevantes.

Nos últimos anos, foram realizadas várias ações para estimular os colaboradores a internalizar e colocar em prática atitudes, posturas e padrões de comportamento desejáveis em cada modalidade de atendimento, tais como:

- a) Palestras para chefes de Unidades e gerentes de comunicação empresarial e negócios tecnológicos.
- b) Treinamentos em qualidade de serviços para motoristas, telefonistas e recepcionistas.
- c) Elaboração de manuais operacionais para essas categorias
- d) Campanha de excelência em atendimento para toda a Empresa.
- e) Avaliação de atendimento por meio de auditorias de qualidade no atendimento, via clientes misteriosos.
- f) Palestras via videoconferências e instituição do reconhecimento às Unidades que se destacaram no atendimento ao cliente.

## Gestão das sugestões e reclamações

O enfoque colocado na missão da Empresa, de viabilizar soluções, vem incentivando a aproximação da mesma com os mais diferentes públicos da sociedade, não se restringindo apenas ao público do setor rural, agricultores e técnicos, mas também com o setor urbano, pela inclusão dos diversos segmentos sociais em seus eventos, com destaque para

estudantes na área de educação ambiental. As sugestões e reclamações recebidas são encaminhadas aos setores competentes da Empresa para que sejam tomadas as decisões necessárias.

## Avaliação da satisfação/insatisfação dos clientes

A Embrapa realiza avaliação da satisfação do cliente das Unidades Centrais e Descentralizadas de dois em dois anos, cujo resultado compõe o Índice de Desempenho Institucional do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultado da Embrapa– SAPRE.

## Verificação dos padrões de trabalho

O atendimento por e-mail da Empresa é centralizado no SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão. Para isso, a Embrapa disponibiliza na Sede e nas Unidades Descentralizadas, endereços eletrônicos [sac@embrapa.br](mailto:sac@embrapa.br) e [sac@sigladaunidade.embrapa.br](mailto:sac@sigladaunidade.embrapa.br) para os quais são encaminhadas todas as consultas feitas à Empresa.

Na avaliação da satisfação do cliente, é mensurado o grau de satisfação da clientela em relação às tecnologias, serviços e produtos gerados pelas Unidades da Embrapa, por meio de questionários enviados aos usuários registrados no banco de clientes de cada uma delas.

## Avaliação e melhoria das práticas e padrões de trabalho

A avaliação e melhoria dos processos relativos à gestão do relacionamento com os clientes ocorrem de forma semelhante ao do Conhecimento Mútuo. Como exemplos de melhoria, destacam-se a instituição do SAC e da Ouvidoria.

A informação é fundamental para a implementação do modelo público de gestão empreendedora, e um dos principais alicerces de uma organização orientada para resultados. Oferece aos dirigentes e servidores públicos subsídios para melhorar as decisões que necessitam ser tomadas, contribuindo para tornar a administração pública mais transparente, ágil e eficiente.

## Gestão das Informações da Organização

### Obtenção e seleção de informações

A Embrapa possui o processo de Planejamento e Gestão da Estratégia, estruturado segundo métodos, regras e calendário aprovados pela Diretoria-Executiva. Esse processo é operado com a finalidade de coletar, avaliar, tratar e validar informações por meio de grupos técnicos multidisciplinares e intersetoriais da Empresa, e também dos Conselhos Assessores Externos – CAEs e do Conselho Assessor Nacional – CAN, instâncias de consulta à sociedade e aos grandes grupos de clientes da Empresa.

Como resultado do processo, são produzidos os Planos Diretores: PDE e PDUs que, aprovados pela DE, passam a vigorar para um período de quatro anos e norteiam as ações das áreas operacionais da Empresa.

No tocante à programação de P&D, a seleção de informações para a melhoria dos programas é realizada mediante a operacionalização de Macroprogramas de Pesquisa.

Com assessoramento da Comissão Técnica de Macroprograma - CTMP, que é integrada pelo Comitê Gestor de Programação – CGP, que por sua vez é

constituído por representantes da sociedade civil e do agronegócio, reúnem-se periodicamente para subsidiar as decisões sobre a gestão dos programas técnico-científicos.

Em assuntos táticos e operacionais de maior magnitude, a informação é coletada, tratada e organizada por analistas e grupos técnicos, que produzem estudos e textos como subsídios para a tomada de decisão dos gestores.

Esse é o caso dos grupos técnicos que analisam e sugerem as regras e os métodos estruturadores ou reestruturadores do sistema de programação e gestão da atividade de pesquisa e desenvolvimento – P&D da Empresa e de suas organizações parceiras.

Um deles é grupo técnico-científico que define e sugere as linhas estratégicas, macrocompetências e competências específicas do programa de pós-graduação. Outros são os grupos técnicos que fazem as análises e sugerem regras e normas para a seleção de chefes e gerentes, avaliação, seleção e promoção de pessoas dentro das carreiras funcionais, especialmente nos cargos que exigem a formação de nível superior.

A Empresa também realiza, periodicamente, pesquisas de satisfação de clientes e de clima organizacional, quando são captadas informações relevantes para a gestão e a gerência da instituição e de seus programas.

As informações relativas à execução orçamentária e financeira são gerenciadas pelo Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI e as informações à respeito de pessoas, pelo Sistema Integrado de Administração de Pessoal - SIAPE. Por meio de sistema próprio de apropriação de custos, são contabilizadas as despesas realizadas por programas, projetos e subprojetos e/ou planos de ação.



O Sistema de Acompanhamento Orçamentário e Financeiro - “Dotação” é capaz de atender as diferentes demandas exigidas pelo Governo Federal e a necessidade de um maior controle dos recursos internos da Empresa.

Os dados bibliográficos são administrados pelo sistema AINFO, que gerencia o patrimônio bibliográfico da Empresa e permite consultas por meio de palavras-chave, e pelo programa Reference Manager, acessível por meio da Intranet. Outros sistemas de informação em uso são os referentes às pessoas jurídicas (SIPJ), aos contratos (SAIC) e ao controle e gestão de documentos (Sigid).

As tecnologias e informações técnico-científicas geradas pela área de pesquisa, são previamente avaliadas pelo presidente do Comitê de Propriedade Intelectual de cada Unidade Descentralizada que identifica a necessidade de tratamento confidencial para informações consideradas estratégicas.

## Organização e atualização de informações

No âmbito estratégico, as informações são atualizadas mediante permanentes estudos e pesquisas conduzidas por áreas técnicas e por grupos multidisciplinares e interinstitucionais.

Uma importante linha de ação estruturada e conduzida pela Empresa é a construção de cenários para a pesquisa agropecuária. O Comitê Gestor de Estudos Estratégicos – CGEE do Ministério da Ciência e Tecnologia, que envolve especialistas e pessoas de referência em diferentes campos do conhecimento foram os responsáveis pela construção dos cenários até o ano de 2012, que balizarão e orientarão a gestão estratégica das atividades de Pesquisa e Desenvolvimento, na Embrapa, para os próximos anos.

No âmbito tático, a Empresa possui dois sistemas de gestão da programação de trabalho, que contemplam mecanismos de atualização e registro das informações gerenciais, e de acompanhamento e avaliação: o Sistema Embrapa de Gestão - SEG e o Sistema de Informações Gerenciais dos Planos Anuais de Trabalho - Sispat. Cada um desses sistemas é operado segundo normas definidas pela alta administração da Empresa e permanentemente avaliados em seus mecanismos e métodos por técnicos e especialistas internos e externos à Embrapa. Cada projeto de pesquisa, enquadrado em um dos macroprogramas da Embrapa e suas

organizações-parceiras, é formulado e acompanhado no âmbito do SEG, por meio de mecanismos próprios num processo que dura entre 3 e 4 anos.

As informações são validadas e melhoradas na medida em que esses projetos são avaliados pela Comissão Técnica do Macroprograma, com o intuito de aferir atualidade e validade (mérito técnico-científico) das informações bem como o cumprimento dos objetivos propostos. Em uma segunda instância, o Comitê Gestor da Programação – CGP, avalia os projetos e a programação quanto ao seu mérito estratégico (potencial de geração de impactos positivos).

Os planos anuais de trabalho das Unidades técnico-administrativas e de pesquisa da Empresa, são formulados dentro do PAT, no qual são consignadas as metas quantitativas e qualitativas que a Unidade deve cumprir ao longo do exercício. Esse sistema, operado segundo norma própria e estabelecida pela Diretoria-Executiva, prevê que as informações sobre a realização das atividades e a geração dos resultados devem ser registradas, e permite a consulta por Unidade ou agregada para a Organização. A segurança e confiabilidade das informações sobre o cumprimento das metas é assegurada por procedimentos de auditoria previstos na norma que rege o sistema.

No âmbito das pessoas, o Plano Anual de Trabalho é feito pelo do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados de Trabalho Individual – Saad/RH, operado anualmente, segundo normas estabelecidas pela Diretoria-Executiva.

Para a formulação dos planos individuais de trabalho, as Unidades consideram as metas que devem cumprir no exercício, distribuindo-as entre o seu quadro de pessoal. As informações são atualizadas mediante acompanhamento periódico e a avaliação final após o término de cada exercício. A confiabilidade do sistema é dada por auditorias feitas segundo as normas previamente estabelecidas. O Saad/RH permite uma análise agregada das atividades individuais da Empresa.

As informações técnico-científicas, originadas de pesquisas experimentais, observações ou outras formas de apreensão do conhecimento, são organizadas sob a forma de redação consoante as características mais adequadas de atendimento ao público-alvo.

Obedecendo as características conceituais da Embrapa sobre linhas de produtos editoriais, definidas em manual próprio de editoração, os textos são submetidos ao Comitê de Publicações da Unidade que procede a avaliação técnica do conteúdo e a validação das informações, propondo ao editor técnico, no caso de obra coletiva, ou ao autor, as sugestões que julgar pertinente à melhoria da obra e a sua adequação à linha de produto editorial da Embrapa, e consulta ao Comitê de Propriedade Intelectual sobre eventual restrição na divulgação da obra. Após aprovação, é autorizada a publicação das informações e seu registro no Cadastro Geral de Publicações da Embrapa – CGPE.

## **Disseminação e disponibilização das informações**

As práticas adequadas e exemplares são amplamente disseminadas e utilizadas de maneira contínua e ininterrupta na Embrapa.

As informações disponibilizadas têm sua confiabilidade assegurada uma vez que são originadas de pesquisas experimentais, observações e outras formas de apreensão do conhecimento; são submetidas a um conjunto de especialistas, atualizadas e melhoradas a cada evolução tecnológica; e são informações inéditas que atendem ao princípio da inovação em cada conteúdo. A qualidade é padronizada pela centralização em órgão especializado no tratamento da informação.

Nessa relação com seus públicos, a Embrapa produz e disponibiliza informação técnico-científica utilizando para sua divulgação meios que incluem: televisão, mídia impressa, mídia eletrônica e mídia digital.

A Embrapa mantém uma Unidade Descentralizada de serviço, responsável pela organização e publicação de informações: a Embrapa Informação Tecnológica.

As informações são classificadas nas linhas editoriais:

- a) Técnico-científica;
- b) Transferência de Tecnologia;
- c) Ensino e Aprendizagem.

A produção de informação técnico-científica da Embrapa é obtida e organizada a partir de resultados de pesquisas capazes de viabilizar soluções para a

sociedade e para o agronegócio brasileiro. Identificam necessidades de informação dos ambientes de pesquisa e desenvolvimento, de formação escolar em todos os seus níveis, de produção agropecuária, agroindustrial e florestal. Assim, essas informações são da clientela e tratadas com o emprego de recursos de engenharia de informação, de modo que elas possam ser acessadas, entendidas e assimiladas pelo público a que se destinam.

A Embrapa vem disponibilizando continuamente informações técnicas e científicas em páginas eletrônicas.

No âmbito interno, as principais informações administrativas da Embrapa encontram-se disponibilizadas em sistemas automatizados, podendo ser selecionadas e utilizadas para atender as necessidades das chefias das Unidades Descentralizadas e Unidades Centrais. Sua utilização é particularmente importante para a confecção dos diferentes relatórios gerenciais da Empresa.

A Embrapa utiliza a rede de comunicação corporativa via satélite, a EmbrapaSat, que permite que a comunicação interna seja feita pela rede de computadores, via videoconferência ou telefonia, a um custo fixo mensal. Essa rede foi estruturada com topologia em estrela, com centro na sede da Empresa em Brasília.

## **Verificação dos padrões de trabalho**

As informações da Empresa são integradas e estruturadas num conjunto de critérios e indicadores de desempenho que compõe o Índice de Desempenho Institucional - IDI, do Sistema de Avaliação de Unidades, um dos componentes do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da Embrapa – Sapre.

O Sapre é um dos principais projetos estratégicos da Diretoria. O seu modelo básico vem sendo mantido em função da experiência dos anos anteriores e em decorrência de sugestões apresentadas pelas Unidades. E nesse processo, novos ajustes estão sendo introduzidos para que a Empresa cumpra sua missão e objetivos. A distribuição dos prêmios do Sapre entre equipes e empregados é feita através do Sistema de Premiação - Sispem, software desenvolvido pelo DTI, em conjunto com a SGE e o DGP.

## Avaliações e melhorias do sistema de informação

A avaliação e melhoria das práticas relativas à gestão das informações da Embrapa é coordenada pelo Departamento de Tecnologia de Informação - DTI, que realiza levantamentos, recebe e analisa continuamente solicitações de Unidades Centrais e Unidades Descentralizadas, adequando as demandas ao movimento do mercado, da indústria tecnológica e na pesquisa em informática. São exemplos de avaliações: projetos alternativos de rede corporativa de comunicação com base em links terrestres, para nortear análise de custo/benefício do sistema atual, via satélite; estudo comparativo de ferramentas Open Source para substituir soluções proprietárias como, por exemplo, o PostgreSQL e o TomCat; instalação e teste de ferramenta Desktop Open Source para registro e acompanhamento de demandas de serviços do departamento; e participação na Semana de Software Livre do Legislativo.

São exemplos de melhoria introduzidas: a migração de sistemas de informação de tecnologia proprietária para software livre (linguagem Java), assim como por exemplo: SIPJ (Sistema de Pessoa Jurídica), SIPP (Sistema de Pessoa Física), Sieve (Sistema de Eventos) e SAIC (Sistema de Contratos); a contratação de aumento da capacidade de troca de dados com a Internet de 2Mbps para 4 Mbps; a contratação de aumento da capacidade de troca entre a Sede e as UD's de 64 Kbps para 128 Kbps e a substituição de impressoras deskjet por número reduzido de impressoras a laser, minimizando em torno de 50% do custo de impressão.

## Gestão das Informações Comparativas

### Definição das informações comparativas

As informações relativas à Embrapa e a cada um dos seus centros de pesquisa foram incorporadas ao banco de informações coordenado pela ABIPTI, permitindo assim uma comparação das informações da Embrapa com outros institutos de pesquisa tecnológica.

### Forma de seleção e uso das informações comparativas

O Sistema de Avaliação das Unidades – SAU e o Sistema de Premiação Nacional de Equipes de

Projetos – SISPEM, ambos inclusos no Sapre e o Saad-RH constituem sistemas de indicadores correlacionados que permitem a avaliação de desempenho dos centros de pesquisa, dos colaboradores e de equipes de projeto, estabelecendo as bases para o sistema de premiação em todos esses níveis, ao mesmo tempo que gera informações comparativas entre os Centros da Embrapa. A Empresa tem procurado informações similares em outras organizações e está envidando esforços para estabelecer, entre os segmentos das instituições de pesquisa, estudos de benchmarking.

### Utilização das informações comparativas

Preocupada com a produtividade do seu quadro técnico, que é universalmente avaliado como fazem as instituições de pesquisa, principalmente pela publicação de artigos em periódicos referenciados, a Embrapa dispõe de uma série histórica relativa a esses indicadores, desde que a equipe de cada Unidade de Pesquisa foi estruturada.

O SAU proporciona informações comparativas entre as diversas Unidades Centrais e Descentralizadas da Embrapa. Essas informações, que incluem, também, o índice de percepção de imagem, são usadas pelo Sapre.

Entre os indicadores institucionais selecionados para avaliar as atividades das Unidades entre si e com outras instituições de pesquisa, destacam-se os artigos publicados em revistas referenciadas, as publicações técnicas, as participações em congressos com apresentação de trabalhos e a captação de recursos. Além disso, as informações comparativas, relativas ao sistema de avaliação e premiação nacional de projetos, nas categorias criatividade, qualidade técnica, captação de recursos e melhoria de processos, são também usadas pela Embrapa em seu processo de gestão.

No âmbito individual, as informações comparativas são fornecidas pelo Saad-RH e os seus valores usados no sistema de premiação individual e no sistema de promoção por mérito dos empregados. Os pesquisadores concorrem também à premiação por equipes, por meio de avaliação de subprojetos feita pelos membros do CTI, utilizando informações de produtividade, captação de recursos, criatividade e qualidade técnica.

## Verificação dos padrões de trabalho das práticas de gestão

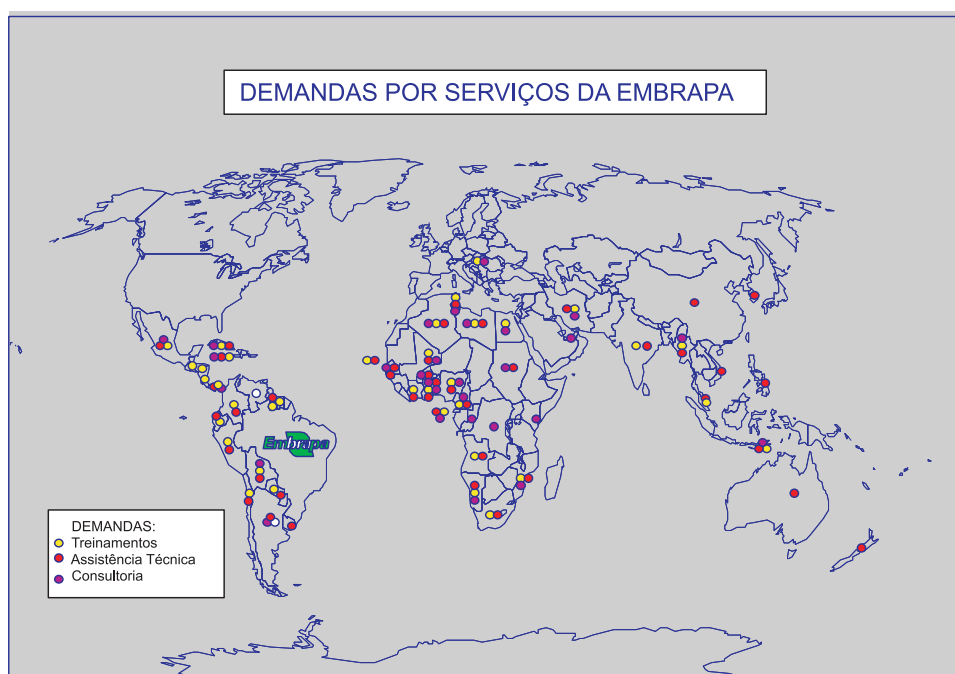
Por intermédio de serviços de avaliação do grau de satisfação ou de auditoria da imagem, a Embrapa coleta informações relativas à aceitabilidade dos produtos, serviços e processos pelos seus clientes, usuários e parceiros das suas Unidades Centrais e Descentralizadas.

Todas as informações obtidas são utilizadas para aumentar o conhecimento sobre os processos organizacionais e promover melhorias no desempenho institucional, por meio de negociação de metas diretamente com a Diretoria-Executiva. Essas práticas

são avaliadas pelos trabalhos de melhoria de processos, pelos sistemas de avaliação institucional e pela avaliação de empregados.

## Avaliação e melhoria das práticas e padrões de trabalho

Cumprir ressaltar que a Embrapa é considerada referência na área de P&D na agropecuária em todo o Hemisfério Sul, transferindo conhecimento para muitos países da América Latina e África, e recebendo grande número de visitantes desses continentes. A Figura 6 ilustra os principais países interessados em manter cooperação com a Embrapa.



**Fig. 6** . Demandas externas de cooperação com a Embrapa.

Fonte: SPD/CCI 2004

## Análise Crítica do Desempenho Global

### Definição do sistema de indicadores-critérios e como é elaborada a proposta orçamentária

Buscando ajustar-se ao padrão de fragmentação dos Programas do PPA, a Embrapa definiu um conjunto de indicadores próprios, utilizados no seu Sistema de Avaliação das Unidades – SAU, parte integrante do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados da

Embrapa – Sapre, e na execução dos Planos Anuais de Trabalho – PATs.

O sistema que mensura os resultados da Embrapa é constituído dos seguintes indicadores: eficiência relativa, satisfação do cliente, impacto socioeconômico e ambiental, metas técnicas, organização da informação para base de dados, qualidade do relatório de gestão, cumprimento de prazos, racionalização de custos, não-conformidade de auditoria, melhoria de processos, ações de parceria, receita própria e crescimento de produtividade.

## **Classificação, correlação e integração dos indicadores para apoiar a análise crítica do desempenho global**

Esses indicadores são tratados segundo pesos atribuídos por grau de importância e demandas, gerando o Índice de Desempenho Institucional – IDI das Unidades que integram a Empresa. O IDI concorre para acompanhamento e gestão do desempenho da Embrapa em termos gerais e nos Programas do PPA.

A gestão do desempenho no âmbito da Empresa propicia o reconhecimento dos melhores resultados obtidos por meio do Sistema de Premiação da Embrapa – Sispem, parte integrante do Sapre. Esse reconhecimento se faz de modo institucional, por equipes e individual, tanto na atividade de P&D quanto no âmbito de apoio à pesquisa.

Com vistas à redução de custos e à melhoria da qualidade dos serviços da Instituição, da produtividade, bem como do planejamento de recursos disponíveis, a gerência da Empresa se apóia em indicadores de desempenho institucional. Entre esses, Figura o Índice de Eficiência Relativa (IEF) de cada Unidade, que verifica a relação existente entre a produção e os insumos utilizados pela Embrapa.

Na apuração do mesmo, são considerados as produções técnico-científicas; as publicações técnicas; o desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos; e, finalmente, as ações de transferência de tecnologias e promoção da imagem.

Na avaliação das Unidades Descentralizadas, utilizou-se também o componente produtividade, que representa o incremento de eficiência produção/custo de cada Unidade, em relação ao ano anterior.

A grande inovação no processo de avaliação, foi a utilização do componente relativo ao impacto das pesquisas desenvolvidas pelas Unidades Descentralizadas. Esse componente foi iniciado depois de um intenso processo de desenvolvimento metodológico. A partir daí, os Centros elaboraram relatórios de avaliação de impacto econômico, social e ambiental de suas principais tecnologias.

## **Avaliação e melhoria das práticas e padrões referentes ao desempenho**

Avaliação dos processos relativos à análise crítica do desempenho global é realizada pela SGE, inclusive por ser responsável pelo processo de elaboração dos relatórios gerenciais internos para o Governo, bem como da avaliação de desempenho das Unidades Descentralizadas, cujos dados são coletados anualmente. Além disso, a SGE acompanha semestralmente as informações enviadas pelas Unidades Descentralizadas. Essas informações estão disponíveis, via Intranet, a todos os empregados. Grupos de trabalho revisam anualmente as normas sobre o Sapre.

A disponibilidade de conhecimento e tecnologias que tenham real interesse para a sociedade é o principal indicador para aferir os resultados obtidos pela Embrapa. Os indicadores operacionais relativos às informações disponibilizadas ao público e aos clientes são:

- a) Quantidade de produtos de informação científica e tecnológica disponibilizados para a sociedade.
- b) Quantidade de produtos de informação científica e tecnológica comercializados.
- c) Premiações concedidas a produtos de informação científica e tecnológica.



## Pessoas

---

Em 2004, o Departamento de Gestão de Pessoas – DGP, observando os valores oriundos das universidades e de outras instituições da comunidade científica que por longo tempo apoiaram a gestão dos recursos humanos da Empresa, tem revisto as necessidades de uma empresa de P&D na contemporaneidade. As mudanças que ocorrem no cenário mundial e nacional do campo político, econômico, social e, especialmente, no mercado de trabalho e nas relações trabalhistas, exigem das organizações uma profunda revisão de paradigmas que, inevitavelmente, repercutem nas políticas de gestão de seus colaboradores.

### Sistemas de Trabalho

#### Estrutura de cargos e funções e organização dos colaboradores

A estrutura dos cargos e funções na Embrapa está definida no seu Plano de Cargos e Salários – PCS. Nesse documento são estabelecidos, entre outros, parâmetros relativos à seleção, capacitação e avaliação, progresso funcional, remuneração e benefícios concedidos às pessoas na Empresa.

Durante o ano de 2004, houve a consolidação das sugestões enviadas pelas Unidades referentes à proposta preliminar de revisão do Plano elaborada em 2003. Esse documento foi então encaminhado para a Diretoria- Executiva, gerando novas reflexões e sugestões para a melhoria da proposta. Com base nessas discussões, o DGP apresentou uma proposta preliminar para discussão com o Departamento das Empresas Estatais – DEST, vinculado à Secretaria de Orçamento Federal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o intuito de analisar a viabilidade de implementação do novo PCS.

#### Seleção de colaboradores para cargos e funções

A admissão em cargos de provimento efetivo do quadro de pessoal ocorre mediante aprovação em concurso público, com contrato estabelecido nos termos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. A estrutura de cargos de provimento efetivo, em vigor, compõe-se de duas carreiras as quais se vinculam quatro cargos cuja formação e requisito de escolaridade variam do grau superior, com exigências de mestrado e doutorado, até o 1º grau incompleto.

No ano de 2004, o DGP criou o Comitê Consultivo de Gestão de Pessoas - CCGP, com o propósito de subsidiar a Diretoria-Executiva nas tomadas de decisão relativas à gestão de pessoas, além de atuar como fórum de discussão, fomentando a representação e a participação das Unidades Centrais e Descentralizadas na formulação das diretrizes e políticas de gestão de pessoas na Embrapa.

O CCGP será integrado por nove membros assim dispostos: o Chefe do Departamento de Gestão de Pessoas – DGP, a quem compete presidir o Comitê, o Chefe da Secretaria de Gestão e Estratégia – SGE, o Chefe da Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento – SPD, um representante da Diretoria-Executiva – DE e mais cinco Chefes-Gerais, representando as Unidades Descentralizadas das regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul.

Outra modalidade de gestão são os grupos de trabalhos que serão constituídos, anualmente, em cada Unidade para coordenarem, em nível local, processos como o de promoção e progressão salarial dos colaboradores e de seleção das equipes a serem nacionalmente premiadas pelas melhores contribuições em análise e melhoria de processos, e melhores projetos em termos de criatividade, qualidade técnica, parceria e captação de recursos.

## **Avaliação, remuneração e reconhecimento ao trabalho dos colaboradores**

A necessidade de se avaliar e recompensar a contribuição dos empregados que mais se destacam na Empresa impulsionou o desenvolvimento do Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados de Trabalho Individual– Saad-RH. A Embrapa conta hoje com um sistema de avaliação e dois processos que visam o desenvolvimento na carreira e uma bonificação pecuniária em razão dos resultados obtidos (promoção e premiação, respectivamente).

O Saad-RH é um instrumento gerencial, utilizado pelo empregado e pelo supervisor para definição da programação de trabalho individual a partir das metas e objetivos organizacionais constantes do PDE, PDU e PAT. Na qualidade de processo de avaliação, inclui fases de planejamento, acompanhamento e avaliação.

Como instrumento gerencial, o Saad-RH é também a principal fonte de dados para os processos de promoção e premiação. Dessa forma, são realizadas auditorias freqüentes nos dados do sistema para a garantia da efetividade dos mesmos, bem como identificação de necessidades de melhorias no sistema informatizado e do gerenciamento do processo de avaliação.

No ano de 2004, foi realizada auditoria nos dados de todas as Unidades Centrais e Descentralizadas após a fase de avaliação do ano de 2003. Os dados indicaram a necessidade de aperfeiçoar o gerenciamento do processo, bem como do sistema informatizado.

Também em 2004, foi dado início à reestruturação do processo de avaliação, com vistas ao seu aperfeiçoamento. Esse trabalho contou com uma fase de visitas a várias empresas governamentais e privadas para análise dos processos de avaliação de desempenho adotados por essas organizações. Com base nessas visitas, foi possível observar que muitos dos problemas relacionados à avaliação de desempenho ocorriam também em função da utilização dos dados desse processo nos sistemas de recompensa da Empresa.

Percebeu-se, ainda, que o processo de promoção da Embrapa poderia ser melhorado com a implementação de novos fatores, além dos já utilizados. Assim, o DGP constituiu, em conjunto com a SGE, uma

proposta preliminar de reestruturação do Saad-RH e do processo de Promoção.

A proposta foi aprovada em caráter preliminar pela Diretoria-Executiva e remetida às Unidades Centrais e Descentralizadas para avaliação e críticas no processo de reestruturação. Em 2005, a proposta será finalizada, tendo em vista as sugestões enviadas pelas Unidades, para, posteriormente, ser implantada.

Ainda no processo de promoção, foi implementado um sistema informatizado para gerenciamento dos dados – Sisrec – Sistema de Recompensa, que permitiu tratar o processo com maior agilidade, tempo hábil e confiabilidade dos dados.

## **Reavaliação Salarial**

Durante o ano de 2004, foi reformulado o documento normatizador da reavaliação salarial após consolidar as propostas enviadas pelas Unidades. Com isso, os processos de reavaliação salarial serão retomados em 2005, obedecendo os novos critérios definidos no citado documento.

## **Quiosque RH**

O Quiosque RH é um canal de atendimento ao cliente que visa disponibilizar, via rede, em ambiente previamente estruturado do ponto de vista físico e tecnológico, serviços e produtos relacionados à gestão de pessoas na Intranet, ampliando, como consequência, o horário de atendimento, garantindo a disseminação das informações e a simplificação de procedimentos, bem como qualidade e rapidez no atendimento.

Entre as atividades previstas para a implantação dos Quiosques RH, foi desenvolvido no ano de 2004, pelo DGP, o respectivo projeto, visando nortear todas as ações necessárias para a sua implantação, sendo que a primeira fase está prevista para o ano de 2005.

## **Banco de Competências**

A implantação do Banco de Competências na Embrapa visa oferecer o suporte tecnológico necessário para mapear as competências da Embrapa e identificar o potencial humano da Instituição, de modo a facilitar uma análise contínua da evolução funcional dos empregados, otimização dos processos de lotação, capacitação e movimentação de pessoal, além de outras ações.

Entre as ações previstas para a implantação do Banco de Competências na Embrapa, foi efetivada, em 2004, a cessão, pela Câmara dos Deputados, por meio do documento “Licença para uso de Programa de Computador”, do software “Banco de Talentos”, e processada a transferência dos arquivos relacionados ao mesmo para que sejam realizadas as adequações técnicas e testes necessários. Sua implantação em Unidades piloto está prevista para o ano de 2005.

## Educação, Capacitação e Desenvolvimento

A Educação Corporativa, no ano de 2004, teve como foco a continuidade das ações desenvolvidas em 2003 e a oferta e orientação às Unidades em relação as novas oportunidades de capacitação. Essas oportunidades abrangeram as ações de formação, incluindo o nível fundamental e médio e pós-graduação *stricto sensu*, e as ações de aperfeiçoamento, que englobam cursos, congressos, visitas técnicas e outras ações de capacitação continuada, tanto no País quanto no exterior, ou de forma presencial ou a distância.

O Departamento de Gestão de Pessoas concluiu a elaboração e revisão dos documentos normativos de Pós-graduação *stricto sensu* e de licença sabática. Foi elaborado também a normatização dos processos de formação de nível fundamental e médio, de aperfeiçoamento *latu sensu* e de capacitação continuada no País e exterior. Essas ações culminaram na consolidação do Manual de Educação Corporativa da Embrapa, que encontra-se em fase final de aprovação.

As ações de aperfeiçoamento no País – capacitação continuada, viabilizaram a participação de 1.443 empregados da Embrapa em diversos eventos, nos quais foram investidos R\$ 1.064.552,96 (um milhão, sessenta e quatro mil, quinhentos e cinquenta e dois reais e noventa e seis centavos).

A capacitação continuada no exterior teve a participação de 512 empregados em variados eventos, entre eles treinamentos, conferências, missões e visitas técnicas. Esses treinamentos possibilitaram à Embrapa estar em contato permanente com áreas de pesquisas e negócios, ampliando as possibilidades de parcerias e o crescimento das pesquisas desenvolvidas.

No ano de 2004, em média, 263 empregados estiveram incorporados em cursos de pós-graduação

*stricto sensu*, com 207 no País e 56 no exterior. Foram incorporados 57 empregados, sendo 43 no País e 14 no exterior. Registrou-se que 60 empregados concluíram a pós-graduação, sendo 46 no País e 14 no exterior. O investimento em pós-graduação foi de aproximadamente R\$ 2.739.458,72 (Dois milhões, setecentos e trinta e nove mil, quatrocentos e cinquenta e oito reais e setenta e dois centavos).

Foi, também, realizado processo seletivo para a incorporação de empregados em cursos de aperfeiçoamento – especialização *latu sensu*, sendo oferecidas 20 vagas, todas preenchidas. A partir de 2005, os processos serão semestrais com 20 vagas a cada semestre.

Ainda neste ano, foi iniciada a campanha de divulgação da Educação Corporativa, com o envio do Calendário-2005 a todos os empregados. O calendário é ilustrado com os conceitos de Educação Corporativa e mensagens que lembram os diferentes eventos de capacitação da Empresa.

## Qualidade de Vida

### Promoção de ambiente de trabalho seguro e agradável

Considerando que as pessoas são os pilares de uma empresa, principalmente em uma organização de pesquisas como a Embrapa, torna-se necessário conceber e desenvolver um conjunto de ações de qualidade de vida que representem o investimento da instituição no sentido do fortalecimento e valorização de seu quadro de talentos.

O conceito adotado pela Empresa para a Qualidade de Vida no Trabalho é “a busca do equilíbrio entre as dimensões física, psíquica, espiritual, organizacional, intelectual, social e obtido por meio de um conjunto de ações contínuas a fim de promover o desenvolvimento e o bem-estar do indivíduo.”

Ações que criem um ambiente de inovação, criatividade e harmonia do clima organizacional, por meio de promoção humana, qualidade de vida, valorização e motivação para o trabalho é uma das diretrizes preconizadas pelo PDE para o Departamento de Gestão de Pessoas. Com objetivo de dar cumprimento a mesma, foi encaminhado à Diretoria-Executiva o Programa de Qualidade de Vida.

Como parte integrante do Programa de Qualidade de Vida, a Embrapa realizou, nos dias 1º, 2 e 3 de



dezembro de 2004, a III Semana de Qualidade de Vida – SQV e a XXIV Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho – Sipat, para os empregados lotados nas Unidades do Distrito Federal. Com o tema Sensibilizar para Sintonizar - “Mudar o mundo é mudar o olhar” – objetivou-se conceituar com novos paradigmas as questões relacionadas ao desenvolvimento social.

A idéia foi formar conceitos a partir de uma perspectiva de interação, compartilhamento e integração, buscando a valorização e motivação do empregado para o bem-estar individual e a satisfação coletiva no meio ambiente (família, amigos, empresa, escola, igreja, sociedade, etc.), articulando-se basicamente a inteligência organizacional estocada e otimizando o emprego das competências humanas.

### **Promoção do bem-estar e satisfação dos colaboradores**

A Embrapa realizou vários eventos em 2004, dos quais destacamos:

**Dia das Mães** – Nesse evento, por meio de um fórum com as mães participantes, nasceu o Núcleo da Mulher na Embrapa. Um canal permanentemente aberto para a mulher discutir e encaminhar seus anseios, dúvidas e sugestões não só para a Empresa, como também para os órgãos representativos dos empregados.

**“Brincalhando na Embrapa”** – O objetivo do evento é oferecer aos filhos dos colaboradores oportunidade de lazer e informações sobre as atividades desenvolvidas na Embrapa.

**Dia dos Pais** – Durante as homenagens foi, também, lançada uma pesquisa para construir a III Semana de Qualidade de Vida na Empresa.

**Dia Internacional da Mulher** – Nas comemorações desse evento foi formado um grupo de trabalho para discutir as questões de gênero na Embrapa.

### **Projetos e Documentos**

**“Projeto 40 Mãos”** – Foi elaborado o programa que tem por objetivo tratar, gerencialmente, de maneira adequada o problema de dependência química na Embrapa.

O Projeto Preparação para a Aposentadoria está em fase de finalização e deverá ser encaminhado à apreciação da Diretoria-Executiva da Embrapa.

**Documento Orientador para as Unidades Descentralizadas** – O referido documento tem como objetivo informar e orientar as Unidades Descentralizadas sobre os requisitos para a comprovação do cumprimento da Meta Institucional, “Ações de Cidadania e Responsabilidade Social”.

### **Promoção de Prevenção, Segurança e Medicina no Trabalho**

Ações de engenharia de segurança do trabalho tem por objetivo prevenir acidentes e doenças profissionais, atuando nos fatores de riscos ambientais no local de trabalho do colaborador. Em 2004, todas as Unidades realizaram o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA e a Semana Interna de Prevenção de Acidente de Trabalho – Sipat, com palestras sobre temas atuais.

A Sede e as Unidades Descentralizadas possuem suas respectivas Comissões Internas de Prevenção de Acidentes - CIPAs. A elaboração de laudos, PPRA e Mapas de Riscos Ambientais, conforme definido em normas do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, vem abrangendo progressivamente todas as Unidades da Embrapa. A disponibilização de Equipamentos de Proteção Individual - EPIs vem sendo feita, o que evidencia a prioridade dada pela Empresa à saúde e segurança no trabalho.

**Ações de Medicina do Trabalho:** além de atender as exigências da legislação do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, conforme NR-7 – PCMSO, com exames admissionais, demissionais, periódicos e de mudança de função em todas Unidades da Embrapa, foram promovidas também outras ações como: ginástica laboral na Empresa, recuperação de dependentes químicos e campanhas de vacinação, todas integradas com as atividades da Engenharia de Segurança no qual forma o serviço especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMT.

### **Formas de benefícios disponibilizados para os colaboradores**

**Plano de Assistência Médica da Embrapa – PAM:** a Empresa mantém o plano de saúde no qual subsidia o atendimento médico de acordo com a tabela da Associação Médica Brasileira e do Comitê de Integração de Entidades Fechadas de Assistência Médica à Saúde. O colaborador custeia 30% das despesas até o limite de 20% de seu salário.

Os exames médicos periódicos, admissionais e demissionais são custeados 100% pela Empresa. O custeio do Plano é feito pela contribuição 2% do salário base dos empregados e por recursos do orçamento da Empresa.

Foi estudada e formulada uma proposta do novo modelo de constituição jurídica do PAM - Embrapa, de acordo com a Lei nº 9.565, de 3 de junho de 1998, que se encontra em fase de aprovação.

Vale Alimentação ou Vale Refeição: a Embrapa fornece vale alimentação ou refeição aos colaboradores, de conformidade com as normas internas vigentes. Os valores do vale alimentação/ refeição são definidos, anualmente, sendo que a participação dos colaboradores, no custeio dos mesmos, varia conforme nível salarial e percentual ajustado no Acordo Coletivo de Trabalho. São concedidos mensalmente, para cada colaborador, R\$ 264,00 em vales, sendo que a contribuição varia de 2,5%, 5% ou 7,5%. Em 2004 foram gastos R\$ 25.049.678,00 com esse benefício.

Transporte: as Unidades da Embrapa com localização afastada do perímetro urbano, disponibilizam serviço de transporte para os colaboradores e estagiários. Os colaboradores que não são atendidos pelas linhas de ônibus disponibilizadas recebem, mensalmente, vale transporte, conforme determinação legal. No ano de 2004, a Embrapa gastou R\$ 583.800,00 com vale transporte.

Associação recreativa: todas as Unidades da Embrapa possuem uma Associação de Empregados, sendo que 27 dessas associações possuem espaço físico, e quatro dispõem de sede recreativa própria

com opções de lazer para os colaboradores e seus dependentes.

Creche e Pré-Escola – RC/PE: esses benefícios, no valor de R\$250,00 por dependente de até 7 anos de idade, são concedidos sob a forma de ressarcimento em folha de pagamento. Em 2004, trezentos e nove colaboradores tiveram direito a esse benefício.

O auxílio-excepcional é concedido aos empregados que possuem dependentes com necessidades especiais, conforme Deliberação nº 02/96, de 23/02/1996, com a finalidade de assegurar o acompanhamento e assistência desses dependentes em instituições especializadas. O valor mensal do benefício é de R\$ 300,00 e foi concedido a 88 empregados no ano de 2004.

Em 2004, os gastos com auxílio-creche, mais o auxílio-excepcional, somaram R\$ 313.066,50.

O Seguro de Vida em Grupo é concedido para todos os colaboradores e estagiários. No ano de 2004, foram indenizadas 85 pessoas, correspondente ao valor de R\$ 3.703.779,27.

Ainda, em relação a serviços e benefícios disponibilizados para promover o bem-estar e a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho, foram oferecidos pela Empresa:

- a) Postos de serviços bancários.
- b) Restaurantes em Unidades afastadas do perímetro urbano.
- c) Posto Médico, na Sede da Empresa, durante todo o horário de expediente.

# Processos

Os processos e programas da Embrapa convergem para o cumprimento da missão institucional, definida segundo os desafios do negócio agrícola e agroindustrial brasileiro.

A Empresa tem mapeado os seus processos de trabalho para analisar e promover melhorias que atendam às necessidades e expectativas dos clientes e melhorem seus resultados organizacionais. Para acompanhar o desempenho dos processos, indicadores de desempenho têm sido construídos e adotados e estão permitindo fazer medições e o acompanhamento das melhorias.

A metodologia constituída para promover a identificação, análise e melhoria dos processos na Embrapa prevê três etapas: planejamento e organização; acompanhamento e controle; e avaliação. É com base nos resultados da avaliação que novos avanços são possibilitados, visando à melhoria contínua.

## Gestão de Processos Finalísticos

Após diagnosticar os seus ambientes externo e interno e construir cenários prospectivos, foram formulados projetos estratégicos que deram início a um novo modelo de administração na Empresa, o qual, em essência, significa gestão por resultados. A implementação do modelo organizacional com base nos processos finalísticos foi iniciada com a identificação dos macroprocessos nas Unidades de pesquisa, com a participação de todas as Unidades Descentralizadas.

Os processos de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, de Transferência de Tecnologia e Comunicação Empresarial formam o macroprocesso de centrais do negócio. Esse macroprocesso tem início na prospecção de demandas do mercado e termina na disponibilização de conhecimentos e tecnologias para atendimento dessas demandas. O segundo grupo de macroprocessos compreende os processos que fornecem o suporte às centrais de negócio, conforme a Figura 7.

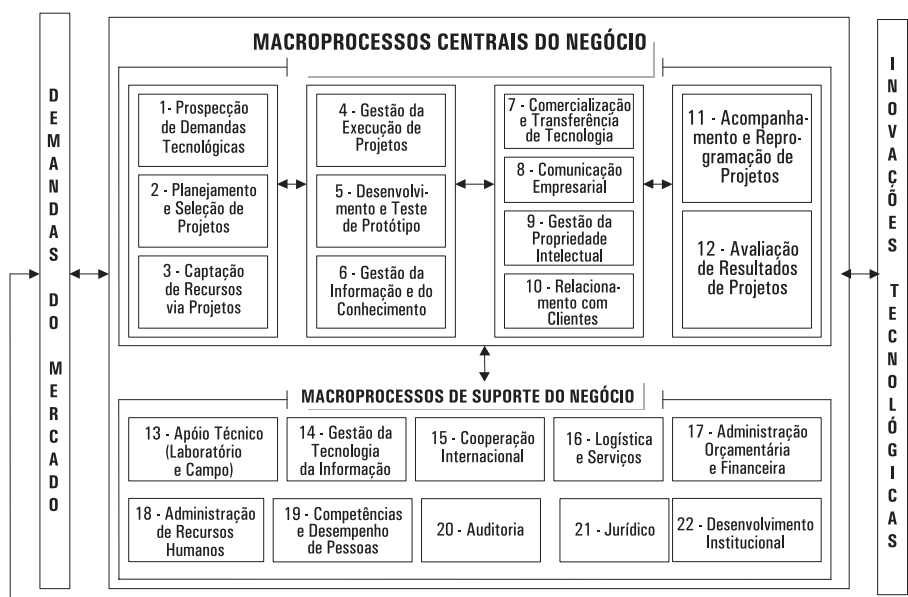


Fig. 7. Modelo de Macroprocessos da Embrapa.

Fonte: SGE. 2004.

Assim, a primeira iniciativa voltada para a mudança de estrutura foi a identificação dos processos-chave da Empresa. Essa etapa foi realizada com a participação de técnicos de todas as Unidades, por meio da realização de oficinas de trabalho.

Para um melhor entendimento desses processos, foi feita a descrição dos mesmos definindo informações como nome, objetivo, conteúdo, produto, indicadores de desempenho e clientes. Atualmente, há indicações que sinalizam a existência de outros processos na estrutura de trabalho da Empresa.

Paralelamente à identificação e à descrição dos processos na Embrapa, iniciou-se o esforço de reestruturação das Unidades, propondo a estrutura denominada “semi-flexível”. Nessa forma de organização, são definidas, no organograma da Unidade, as chefias geral e adjuntas e as áreas de comunicação e negócios.

No nível das supervisões, são definidos os processos de trabalho, em substituição aos setores tradicionais. Esta nova forma de organização permite maior flexibilidade às chefias na distribuição de atividades, adequando seu quadro gerencial conforme prioridades internas.

No âmbito da cooperação com países desenvolvidos, foi dada continuidade aos projetos implementados em parceria com os EUA (NASA, Cornell University, EPA e Macknight Foundation), Reino Unido (DFID), França (CIRAD), Alemanha (GTZ), Suíça (Potash Institute) e Japão (JICA e JIRCAS), destacando-se o projeto “Manejo sustentável de florestas de produção em escala comercial na Amazônia brasileira”, apoiado pelo ITTO, do Japão. Ressalte-se ainda a consolidação

do projeto Laboratório Virtual da Embrapa no Exterior – Labex, implantado nos Estados Unidos e na França.

O Labex – EUA participa ativamente do controle integrado de pragas e participou do evento organizado pela Embaixada do Brasil em Washington – DC, intitulado Science and Technology for Agribusiness: U.S. – Brazil Cooperation, assim como da missão brasileira chefiada pelo Ministro de Ciência e Tecnologia aos Estados Unidos.

O Labex – França, em Montpellier, tem atuado em Unidades Mistas de Pesquisa, incluindo a participação de instituições-membros da Agrópolis, especificamente nas áreas de Tecnologias Agroalimentares e Agroindustriais, Gestão de Recursos Naturais e Biologia Avançada – Biotecnologia. A cooperação com a França tem por base uma nova estratégia de cooperação aprovada pelo CIRAD e a Embrapa, que inclui a cooperação tripartite com países menos desenvolvidos.

Os programas regionais PROCISUR e PROCITRÓPICOS tiveram continuidade com novas ações nas áreas de recursos genéticos e biotecnologia, desenvolvimento institucional, agroindústria, recursos naturais renováveis, biodiversidade, manejo de recursos naturais e produção e disseminação da informação, incluindo o lançamento de três Plataformas Tecnológicas nas áreas de genômica funcional, qualidade de cadeias produtivas e sustentabilidade ambiental no âmbito do PROCISUR.

Quanto à avaliação e melhoria dos processos finalísticos da Empresa, considera-se que: na Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), existem modelos de gestão que orientam a formulação de sistemas de gestão e o seu aprimoramento contínuo. A evolução desses modelos é representada na Figura 8.

### Evolução no modelo de gestão de Pesquisa e Desenvolvimento



**Fig. 8.** Evolução dos modelos de gestão de P&D nas instituições de Pesquisa.

Fonte: SPD 2004.

A indicação é que os modelos de gestão de P&D são evolutivos, iniciando-se por aglomerados de projetos disciplinares, sem muita conexão com o mercado, e avançando para modelos mais integrados, nos quais os projetos passam a servir a uma lógica mais vinculada às necessidades da sociedade.

A gestão de P&D na Embrapa tem evoluído de acordo com este modelo. No início da Empresa, a gestão de pesquisa era organizada com base no modelo circular, que poderia ser enquadrada nos dois patamares iniciais da Figura 8.

Após o processo de Planejamento Estratégico adotado, constatou-se que a Empresa havia atingido um grau de maturidade e complexidade que impunha evolução nos modelos de gestão. Nesse momento, era importante alinhar a Empresa com seus clientes, usuários e beneficiários e o modelo preconizado era o de programas temáticos, que pode caracterizar um modelo de P&D de 3ª geração e que foi traduzido pela criação do SEP (Sistema Embrapa de Planejamento). Entre outras inovações importantes, o SEP introduziu o foco no cliente, a prospecção de demandas, a pesquisa interdisciplinar e interinstitucional e a gestão pela qualidade.

Todavia, reconhecendo que o processo de gestão de P&D é evolutivo e deve avançar concomitantemente com as transformações da sociedade, o aperfeiçoamento contínuo do modelo de gestão de

P&D na Embrapa aponta para a adoção de P&D de 4ª e 5ª geração, o que é representado na Figura 9, pela formação de redes nacionais e internacionais.

Dessa forma, um novo ciclo de aprimoramento contínuo foi deflagrado, gerando um modelo revisado de gestão de P&D que está representado na Figura 9.

O novo modelo de gestão em implantação atualiza a Embrapa para as novas formas de articulação interinstitucionais, preconizando a formação de redes para a realização de pesquisa em temas mais complexos. Introduz a idéia de agendas de P&D e o fomento a pesquisa em temas estratégicos para o desenvolvimento do agronegócio, utilizando chamadas e editais.

Quanto à avaliação dos processos finalísticos, a mesma é realizada de maneira criteriosa, por meio dos Comitês Técnicos Internos e das Comissões Técnicas de Macroprogramas. No que se refere às práticas relativas à gestão dos processos finalísticos propriamente ditas, essas são avaliadas e melhoradas por meio de revisões sucessivas do Sistema Embrapa de Gestão – SEG e do Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados – Sapre.

## Gestão dos Processos de Apoio

Os processos de apoio são desenvolvidos em cada Unidade operacional da Embrapa, de acordo com

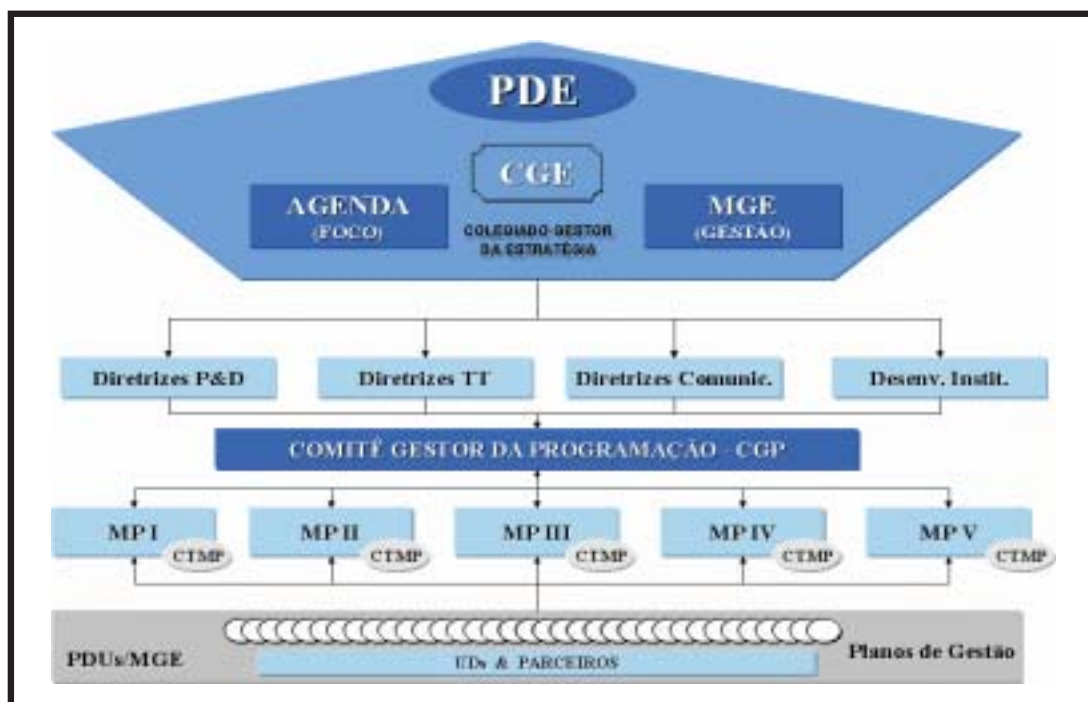


Fig. 9. Novo modelo de gestão de P&D da Embrapa.

Fonte: SGE 2004.



procedimentos gerenciais previamente estabelecidos e aprovados, com foco no cliente e em resultados, visando otimizar o desempenho dos processos finalísticos.

Nesse sentido, a gestão de processos de apoio faz parte de um esforço maior de direcionamento da gestão da Empresa, que busca comunicar a estratégia para toda a Organização, alinhar objetivos e metas e conduzir revisões para a melhoria de seu desempenho. Foi publicado um documento contendo orientações técnicas sobre processos, evidenciando a inter-relação do macroprocesso de produção de inovação tecnológica com o macroprocesso de suporte.

Os processos de apoio, de maneira geral, podem ser desdobrados em 20 itens:

1. Gestão de Campo Experimental
2. Gestão de Laboratórios
3. Comunicação Administrativa
4. Compras
5. Gestão do almoxerifado
6. Controle Patrimonial
7. Vigilância e Segurança
8. Manutenção e Conservação de Bases Físicas
9. Manutenção de Máquinas, Móveis e Equipamentos
10. Controle e Manutenção de Máquinas Agrícolas e Veículos
11. Concessão e Controle de Viagens a Serviço
12. Administração Orçamentária e Financeira
13. Planejamento e Provimento de Recursos Humanos
14. Administração de Recursos Humanos
15. Capacitação de Curta Duração
16. Treinamento de Pós Graduação
17. Bem-estar de Recursos Humanos
18. Segurança no Trabalho
19. Avaliação de Recursos Humanos
20. Estágio de Complementação Educacional

O gerenciamento dos processos de apoio conta com a realização de pesquisas internas para avaliar o nível de satisfação dos clientes. São também avaliados por meio de indicadores da descrição dos processos de acompanhamento, sendo que a avaliação desses indicadores realiza-se no âmbito do Sistema de Avaliação das Unidades.

No que concerne a avaliação de melhorias, com a implantação progressiva do SIAFI, foram reduzidos significativamente os custos operacionais da Embrapa.

Algumas melhorias ao longo do tempo foram:

- a) A contabilidade era centralizada na Sede. Todas as Unidades enviavam, via malote, a documentação fiscal e contábil para análise, conferência e consolidação pelo sistema interno da Empresa. No presente, com o SIAFI, todas as Unidades são gestoras, integrando as áreas orçamentária, financeira, fiscal e contábil.
- b) As informações gerenciais, que eram fornecidas mensalmente, são atualmente extraídas do SIAFI em tempo real.
- c) A execução orçamentária e financeira tornou-se mais fácil de ser entendida, tanto para controle interno quanto para o externo. A qualquer momento pode-se acessar o Órgão para verificação dos atos e fatos administrativos ocorridos.
- d) Atualmente as informações são precisas e ágeis. Os fatos ocorridos nas Unidades são detectados instantaneamente pelo DAF e pela administração federal.
- e) A avaliação do impacto financeiro do ICMS nas contas da Empresa redundou em gestões para a sua isenção em 1995 e em 1998; no primeiro caso quanto às importações e no último quanto às transferências entre Unidades e compras em outros Estados.
- f) A avaliação realizada pela equipe do Departamento de Administração Financeira resultou na implantação, de manuais de convênios, fiscal e tributário. Com a revisão anual e sua implantação nas Unidades Centrais e Descentralizadas, houve uma mudança substancial na melhoria da prestação do serviço.
- g) Modernização dos procedimentos financeiros. Periodicamente o DAF revisa, com base em avaliações internas, consolidando e simplificando as normas internas da Empresa. Tal fato gera diminuição nos custos operacionais, tais como menor volume de documentos para geração, conferência e análise.

Tais manuais consolidam a Legislação Federal com o alcance dos seguintes objetivos:

- a) Documentar o sistema de normas e procedimentos, a fim de orientar o usuário para a correta aplicação da Legislação.

- b) Cumprir a função de caráter normativo, caracterizando-se como um registro de informação para utilização permanente.
- c) Institucionalizar e padronizar os procedimentos financeiros.
- d) Contribuir para aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços.

## Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores

A Embrapa, por ser uma empresa pública, cumpre rigorosamente o Plano Plurianual de Investimento e as determinações da Lei de Diretrizes Orçamentárias. O seu orçamento é executado via SIAFI, obedecendo toda a legislação que regulamenta a execução orçamentária das entidades públicas federais.

No que concerne aos processos de aquisição da Embrapa, todos obedecem à legislação específica do Governo Federal, Lei de Licitações e Contratos n.º 8.666/93.

A disponibilização na Internet de informações sobre licitações, também tem garantido um bom relacionamento com os fornecedores, bem como um melhor desempenho desses.

A Embrapa procura assegurar o melhor atendimento aos seus requisitos, por parte dos fornecedores, por meio da definição de normas para os procedimentos administrativos, como por exemplo: Comissão de recebimento de bens de informática a qual é definida em Edital, de acordo com os dispositivos legais, como aqueles contidos da Lei n.º 8.666/93.

Com o advento da modalidade de Pregão, as licitações realizadas para o abastecimento do almoxarifado

foram reduzidas para, no máximo, três certames anuais, com a previsão de entregas futuras, resultando numa economia considerável, além da agilidade no suprimento das necessidades de materiais.

A Embrapa utiliza as seguintes tecnologias para gerenciamento dos bens patrimoniais e materiais:

- a) Sistema de Patrimônio: controla a movimentação (incorporação, baixa, transferência) de todos os bens patrimoniais da Embrapa, bem como emite relatórios e termos de responsabilidade dos bens.
- b) Gestão do almoxarifado: controla física, financeira e contabilmente os bens de consumo da Embrapa, podendo ser utilizado, também, para controle de produtos e publicações. A ferramenta foi concebida e desenvolvida por gerentes, técnicos e analistas da área de administração de material, dentro de um esforço de Análise e Melhoria de Processos – AMP premiado na Empresa.

Os fornecedores da Embrapa são cadastrados no Sistema Integrado de Cadastramento de Fornecedores da Administração Pública Federal – SICAF, o qual disponibiliza um número significativo de fornecedores, abrangendo todos os grupos de materiais e serviços, atendendo plenamente as necessidades da Embrapa. Com a utilização do SICAF, os processos licitatórios dentro da Embrapa se tornaram mais ágeis e seguros, no que diz respeito à documentação apresentada pelos fornecedores. Após análise da regularidade dos fornecedores junto à fiscalização oficial, processa-se a análise de preço ou de técnica e preço, se for o caso. Se o fornecedor não estiver cadastrado no SICAF, o mesmo poderá participar da licitação, desde que apresente toda a documentação exigida no Edital.

## Resultados

### Resultados Relativos aos Clientes

A Embrapa busca aprimorar a imagem de excelência institucional, com ênfase em P&D, desenvolvendo estratégias de comunicação visando construir, reforçar ou modificar a percepção de diferentes segmentos de públicos sobre a Empresa. Entre ações praticadas pela Assessoria de Comunicação Social – ACS, em 2004, destacam-se:

Promoção de ações em comemoração ao 31º aniversário da Embrapa.

Exposição “Ciência para a Vida 2004”, de 18 a 23 de maio.

Participação na exposição internacional “Expo Brasil China: Um Salto Necessário”.

Outorga do Prêmio Frederico de Menezes Veiga 2004.

Outorga do Prêmio Embrapa de Reportagem 2004.

Promoção do fórum “Os Desafios da Pesquisa e da Inovação Tecnológica voltados para o Agronegócio Brasileiro”, em conjunto com a revista *IstoÉ Dinheiro*.

Promoção do concurso “Cores e Sabores”, estimulando a instalação de hortas pedagógicas nas escolas.

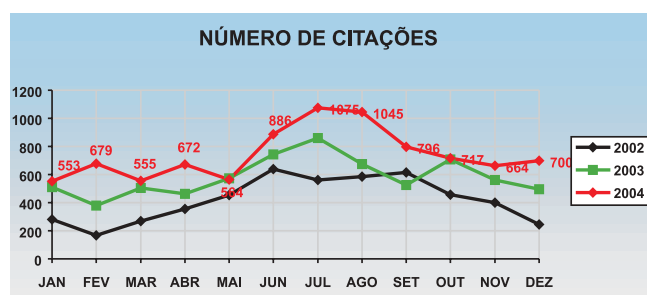
Participação na exposição internacional “56ª Feira Internacional de Montpellier”, na França, de 8 a 17 de outubro.

Participação no evento internacional “Feira de Ciência de Moçambique”, em parceria com a Vale do Rio Doce, de 8 a 12 de novembro.

Promoção do Encontro de Profissionais de Comunicação da Embrapa da Região Norte, de 29 de novembro a 3 de dezembro.

Participação em 101 Exposições Nacionais, Internacionais e Eventos Técnicos, entre eles a Expointer, Amazontech, Agrishow e Coopavel.

A Figura 10 apresenta a evolução do total de eventos e solenidades no período de 2002 a 2004.



**Fig. 10.** Evolução de eventos e solenidades – período 2002–2004.

Fonte: ACS 2004.

A Embrapa também desenvolve projetos especiais visando à interação com a comunidade, a exemplo da Vitrine de Tecnologia e do Programa Embrapa & Escola.

Referente ao Programa Embrapa & Escola, muitas Unidades Descentralizadas tiveram dificuldades em cumprir sua meta, tendo em vista os cortes orçamentários. Esse fato refletiu na possibilidade de oferta de transporte para estudantes carentes. Na Tabela 5 é apresentada a evolução do Programa desde a sua criação.



**Tabela 5.** Evolução Global do Programa - Período: 1997 a 2004.

Ano	Nº de Escolas	Nº de Palestras	Nº de Alunos
1997	19	52	3.558
1998	112	144	17.274
1999	273	294	20.111
2000	687	1.824	207.659
2001	1.823	4.074	390.474
2002	1.359	3.184	401.612
2003	1.469	2.899	202.189*
<b>2004</b>	<b>2.288</b>	<b>2.788</b>	<b>368.448*</b>

Fonte: Relatórios da Sede e Unidades Descentralizadas 2004.

\* É importante observar que, no total de alunos registrados em 2003 e 2004 não foram computadas as visitas não agendadas de estudantes à exposição ou Unidades da Empresa, daí a queda nos valores apresentados.

O Serviço de Atendimento ao Cidadão da Embrapa tem um ponto de atendimento por e-mail em todas as Unidades Descentralizadas e na Sede. Em 2004, foi registrado o recebimento de 46.600 mensagens. As Unidades mais acionadas por esse canal foram Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, Embrapa Florestas, Embrapa Suínos e Aves, Embrapa Soja e Embrapa Hortaliças com mais de 2.000 atendimentos; e a Sede com 8.903 e-mails registrados.

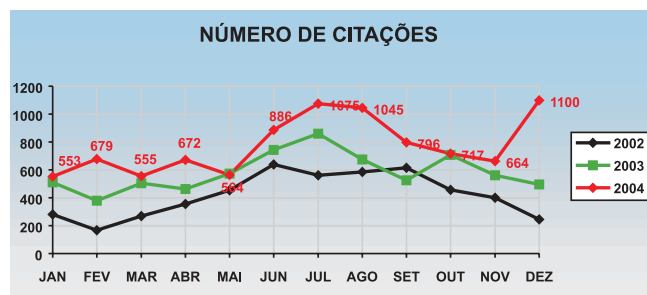
Em 2004, das mensagens recebidas pela Sede, 5.226 solicitações puderam ser respondidas diretamente ao cidadão em até um dia útil, o que representa um aumento de 50% no atendimento direto em relação a 2003, quando, do total de 52 mil mensagens, 83% tiveram que ser encaminhadas às Unidades para atendimento local.

Foram computadas, ao longo do ano de 2004, as citações na mídia impressa, totalizando 9.306 matérias jornalísticas, cuja frequência pode ser vista na Tabela 6. Ressalta-se que mais da metade das matérias publicadas nos veículos impressos foram de iniciativa da Embrapa, Figuras 11 e 12.

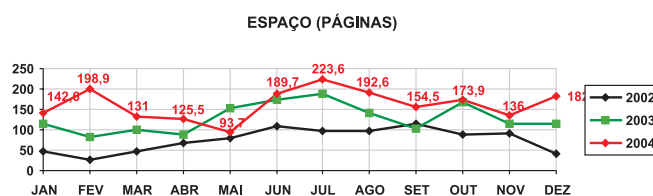
**Tabela 6.** Distribuição das citações ao longo do ano de 2004.

Mês	Nº	Mês	Nº
Janeiro	553	Julho	1.075
Fevereiro	679	Agosto	1.045
Março	555	Setembro	796
Abril	672	Outubro	717
Maio	564	Novembro	664
Junho	886	Dezembro	1.100
<b>Total</b>			<b>9.306</b>

Fonte: ACS.

**Fig. 11.** Número de Citações.

Fonte: ACS 2004.

**Fig. 12.** Espaço em Páginas.

Fonte: ACS 2004.

No que cabe à Embrapa Informação Tecnológica – SCT, os resultados alcançados foram expressivos em 2004.

### Promoção de ações em comemoração ao 31º aniversário da Embrapa

A Embrapa Informação Tecnológica, em parceria com o Canal Rural, lançou a promoção Pesquisa no Campo, que consistiu em concurso nacional, por meio da televisão, para criação de frases sobre o tema “Embrapa – 31 anos de benefícios para a sociedade”, no qual ofereceu como prêmio um kit de livros e/ou vídeos sobre técnicas agrícolas.

As frases foram julgadas com base na criatividade, originalidade, compatibilidade com o tema proposto, correta utilização da língua portuguesa e impacto da idéia. A participação ocorreu pelo e-mail [canalrural@canalrural.com.br](mailto:canalrural@canalrural.com.br) e pelo fax (51) 3218-5285. Os vencedores tiveram seus nomes divulgados no programa Dia de Campo na TV, da Embrapa no site do Canal Rural. Foram escolhidas dez frases vencedoras:

Embrapa: 31 anos semeando tecnologia, irrigando conhecimentos e colhendo credibilidade. César Silva – Fone (51) 3328-9111 – [calpspoa@terra.com.br](mailto:calpspoa@terra.com.br)  
Av. Nilo Peçanha 2660 – Porto Alegre, RS – 91330-001

A tecnologia nas mãos do agricultor.  
João Dal'col – Fone (27) 3371-1398 -  
[dal\\_col@ig.com.br](mailto:dal_col@ig.com.br)

Av. Comendador Rafael 1690 – Linhares, ES –  
29900-050

Embrapa, 31 anos ajudando o homem do campo a  
cultivar um futuro de prosperidade.

José Amaro Almeida – Fone (35) 3623-3738 –  
[amaro@atlasca.com.br](mailto:amaro@atlasca.com.br)

R. Coronel Renno 7 – Itajubá, MG – 37500-050

Embrapa: trazendo para a sociedade trinta e um anos  
de satisfação e progresso!

Fábio Borsari – Fone (43) 256-0981 –  
[fabo\\_564@hotmail.com](mailto:fabo_564@hotmail.com)

R. Wladimir Gatti 49 – Rolândia, PR – 86600-000

Embrapa: 31 anos produzindo ciência e tecnologia  
para melhoria da qualidade de vida.

José Santaniello – Fone (11) 3683-6154 –  
[josesantaniello@ul.com.br](mailto:josesantaniello@ul.com.br)

R. Vitor Brecheret 482 – Osasco, SP – 60260-000

Embrapa, há trinta e um anos semeando o futuro do  
campo brasileiro.

Cléris Schafaschek – [clerismauro@bol.com.br](mailto:clerismauro@bol.com.br)  
BR 280 520 – Irienópolis, SC – 89440-000

Embrapa: há 31 anos desenvolvendo a semente da  
cidadania.

André Tottene – Fone (43) 3328-9174 –  
[tottene@bol.com.br](mailto:tottene@bol.com.br)

R. Ibira 152 – Londrina, PR – 86062-430

Embrapa: 31 anos semeando tecnologia e sementes  
de vida pelos campos do Brasil.

Guilherme Eduardo Costa – Fone (71) 6259849 –  
[h2opuro@atarde.com.br](mailto:h2opuro@atarde.com.br)

R. Norberto Machado 111 /11 – Dias D'avila, BA –  
42850-000

Embrapa, um século de benefícios na agricultura em  
três décadas de vida.

Marcelo Uriarte – Fone (48) 225-0918 –  
[muriarte@timnet.com](mailto:muriarte@timnet.com)

R. Almirante Lamego 1262 – Florianópolis, SC –  
88015-601

Embrapa, há 31 anos empreendendo o sucesso do  
Brasil rural.

Elisabeth Lopes – [vvit@ig.com.br](mailto:vvit@ig.com.br)

R. Barão do Amazonas 41 – Porto Alegre, RS –  
90670003

## IV Exposição de Tecnologia Agropecuária – Ciência para a Vida

Durante o “Ciência para a Vida”, a Embrapa  
Informação Tecnológica organizou o lançamento de  
33 publicações, produzidas com outras Unidades da  
Empresa e com instituições parceiras.

Por meio dos produtos de informação, a Embrapa  
cumpre o seu papel de levar as tecnologias geradas  
pela pesquisa à sociedade, possibilitando a geração de  
renda e emprego no campo, e melhorando a qualidade  
de vida da população rural brasileira. São obras com a  
qualidade técnica da Embrapa e que abordam temas  
de relevância para o agronegócio.

Foram apresentados 33 títulos. Entre eles, destaca-se  
o livro Cogumelos e suas Delícias, que revela o sabor,  
as propriedades medicinais e o alto valor nutricional  
desse alimento em receitas consagradas da culinária  
brasileira, resultado de sete anos de pesquisa.

Outra publicação que mereceu destaque é a História  
da Agricultura na Amazônia, um registro dos fatos  
que marcaram essa história, desde os primeiros  
paleoíndios até a atualidade.

O livro Espécies Arbóreas Brasileiras apresenta a  
riqueza da flora nacional. Esse conhecimento servirá  
para consolidar o desenvolvimento sustentável do  
País e assegurar a qualidade de vida para as futuras  
gerações.

Uma parceria com o Sebrae possibilitou a confecção  
de uma série, composta por dez manuais e dez fitas  
de vídeos, voltada para o agronegócio. Ela oferece  
informações para quem quer começar um pequeno  
negócio agroindustrial.

Dois livros de receitas, um com mamão e outro  
com maracujá, também conquistaram o público.  
Eles oferecem opções variadas de  
aproveitamento alimentar desses dois frutos  
produzidos no Brasil, de forma a enriquecer a  
alimentação brasileira.

A Revista Pesquisa Agropecuária Brasileira — PAB —  
iniciou seu trigésimo nono ano de edição ininterrupta  
com o lançamento de nova apresentação que a tornou  
mais moderna, com formato mais econômico e de  
melhor legibilidade. Houve também mudança no  
processo editorial, com dois objetivos principais:  
reduzir o tempo de tramitação e elevar a qualidade  
dos artigos publicados. Editada mensalmente nas

versões impressa e on-line, é indexada pelo ISI (Web of Science e Current Contents: Agriculture, Biology & Environmental Science), CAB Abstracts e AGRIS, e sua qualidade tem sido reconhecida pelas instituições que avaliam os periódicos científicos.

## **Fórum Ciência e Sociedade**

No decorrer da exposição Ciência para a Vida, a Embrapa Informação Tecnológica realizou o Fórum Ciência e Sociedade em parceria com a Fundação Oswaldo Cruz.

O Fórum Ciência e Sociedade, voltado para a comunidade escolar do ensino médio da rede pública, propôs a articulação entre instituições de pesquisa, de ensino e de cultura, visando introduzir os jovens participantes na produção e na divulgação do conhecimento científico, com atividades orientadas para a discussão, a pesquisa e a reflexão crítica sobre as temáticas e instâncias propostas, os processos e os atores da produção e da divulgação de conhecimento. Os temas tratados no fórum buscaram articular a questão ambiental à saúde, com o enfoque de questões como: água e qualidade de vida, ética e biotecnologia e saúde, biodiversidade e saberes locais.

A Embrapa Informação Tecnológica ainda produziu e disponibilizou, via Internet, um site especialmente criado para a divulgação da exposição Ciência para a Vida e do Fórum Ciência e Sociedade, no qual a comunidade pôde ter acesso às informações sobre os eventos.

E, para completar, foram lançados mais três volumes do livro O Novo Rural Brasileiro, que apresenta as mudanças que vêm ocorrendo na organização do meio rural, apontando uma crescente diversificação nas atividades agrícolas e também nas atividades não-agrícolas, como serviços, indústrias e comércio.

Essa foi uma oportunidade para se conhecer o trabalho da Embrapa, por meio dos seus produtos de informação, resultado do esforço realizado pela Empresa para levar, a cada dia, o conhecimento da Embrapa para todo o Brasil.

Ainda no Ciência para a Vida, foram lançados, oficialmente, o Programa de Rádio da Embrapa Prosa Rural e as “Minibibliotecas”, projetos especiais de interação com a comunidade detalhados a seguir:

## **Projetos Especiais da Embrapa Informação Tecnológica de Relacionamento com a Comunidade**

### **Programa de rádio da Embrapa Prosa Rural**

A Embrapa Informação Tecnológica, com o apoio do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, por intermédio do Programa Fome Zero, implantou programa de rádio, intitulado Prosa Rural”, orientado para difusão de tecnologias geradas pela Embrapa aos produtores e jovens rurais elencados pelo Programa Fome Zero no Semi-Árido Nordeste, visando estimular a auto estima, o resgate da cidadania e a sustentabilidade no campo.

O objetivo principal desse programa é fortalecer os pequenos produtores e a juventude do campo, para as possibilidades reais de construção de um futuro melhor para a agricultura familiar e de um novo projeto de desenvolvimento regional.

O Programa é produzido pela Embrapa Informação Tecnológica, localizada em Brasília, em parceria com as sete Unidades da Embrapa do Nordeste. De periodicidade semanal, com 15 minutos de duração, está abordando temas definidos pelas Unidades da Embrapa no Nordeste e de real interesse para o homem do campo. Foram veiculados, em 2004, o total de 48 programas em 319 emissoras de rádio, das quais 257 comunitárias e 62 comerciais, que abordaram os seguintes temas: Feijão Caupi, Manejo de Cajucultura, Sistema Regeneração de Agricultura Familiar, Zoneamento Agroecológico, Manejo de Pastagens, Manejo da Caatinga, Fruteiras Nativas, Uso do Bagaço de Cana, Milho Assum Preto, Controle de Vermínoses de Caprinos e Ovinos, Culturas Alimentares para Agricultura Familiar, Estação de Monta em Caprinos, Barragem Subterrânea, Agricultura Ecológica, Aproveitamento de Resíduos de Agroindústria na Alimentação de Caprinos e Ovinos, Sistema de Irrigação Eólica, Queima da Soqueira do Algodão, Sistema de Produção de Mandioca, Criação Pecuária no Semi-Árido, Aproveitamento do Pedúnculo de Caju e Controle Biológico da Broca-do-Olho-do-Coqueiro.

O Programa está estruturado com abertura com jingle, abertura institucional, casal âncora, notícias, pitacos da hora (receitas ou dicas de aproveitamento), favas contadas (bloco cultural) e um dedo de prosa (é o momento em que o pesquisador ou técnico da

Embrapa explica a tecnologia do programa que está sendo apresentado), encerramento institucional, jingle final e pode ser ouvido no site [www.sct.embrapa.br](http://www.sct.embrapa.br). O nome Prosa Rural foi escolhido por meio de concurso, que recebeu 107 sugestões de empregados da Embrapa.

Em 2004, o programa foi o ganhador do prêmio Aberje Centro-Oeste/Leste, na categoria “Relacionamento com a Comunidade”.

Ao todo, foram inscritos 755 projetos de comunicação no prêmio regional. O Prosa Rural concorreu com trabalhos de empresas como Banco do Brasil, Companhia Vale do Rio Doce, Brasil Telecom e Sebrae.

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) premia anualmente os trabalhos de comunicação organizacional que se destacam no País. Essa foi a 30ª edição do prêmio, que é dividido em oito categorias. A categoria Relacionamento com a Comunidade, na qual concorreu o programa da Embrapa Informação Tecnológica, destaca os projetos que reforçam a imagem institucional, ao mesmo tempo que demonstram a responsabilidade corporativa da empresa e sua preocupação com a cidadania, educação, saúde, cultura, esporte e meio ambiente.

O programa tem potencial para atingir 14 milhões de ouvintes.

## Minibibliotecas do Semi-Árido

Para levar as tecnologias da Embrapa aos pequenos produtores e suas famílias, a Embrapa Informação Tecnológica, com apoio do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, por meio do Programa Fome Zero, está apoiando a instalação de minibibliotecas em escolas do Semi-Árido nordestino, Vale do Jequitinhonha e Estado do Maranhão. Ao todo, serão 400 unidades até o ano de 2006, distribuídas em dez Estados brasileiros.

Estão sendo beneficiados 310 municípios do Semi-Árido, 50 do Vale do Jequitinhonha e 40 do Estado do Maranhão.

O objetivo principal desse projeto é apoiar o processo de educação dos alunos das escolas, bem como possibilitar às famílias, aos pequenos produtores e à

juventude do campo o acesso à informação e às tecnologias geradas e adaptadas pela Embrapa e por outras instituições de pesquisa. O outro objetivo é fortalecer os pequenos produtores e a juventude do campo, em especial dos municípios elencados pelo Programa Fome Zero no Semi-Árido, e criar condições para se tornarem agentes da construção de um futuro melhor para a agricultura familiar e de um novo projeto de desenvolvimento regional.

O acervo das minibibliotecas será composto por 100 títulos de publicações impressas e 37 títulos de vídeos. As escolas receberão cinco exemplares de cada publicação e um de cada vídeo, além de uma estante para acomodação e exposição dos produtos. Um exemplar é destinado a ficar nas escolas, como obra de referência, e quatro exemplares serão emprestados aos alunos de escolas, sob revezamento, o que implica que 400 famílias estarão sendo beneficiadas a cada empréstimo.

As cartilhas, que foram produzidas especialmente para compor o projeto, passaram por um processo de tratamento da informação para possibilitar a sua aplicação no campo. Um grupo formado por engenheiros agrônomos e veterinários da Embrapa trabalhou para recompor as recomendações tecnológicas, de forma que fiquem acessíveis ao público do programa.

Aos vídeos, foram incorporadas animações gráficas didáticas, para que o seu conteúdo seja mais compreensível.

As recomendações apresentadas buscam atender às necessidades das comunidades integrantes do projeto e são voltadas para a realidade da agricultura familiar do Semi-Árido nordestino, do Vale do Jequitinhonha e divisa do Maranhão com o Piauí, embora grande parte delas possa ser aplicada em outras regiões brasileiras.

Os temas que compõem o acervo abordam hortas domésticas, piscicultura, criação de ovinos, caprinos e bovinos, frutas nativas, entre outros.

Foram lançadas oficialmente, em 2004, minibibliotecas nos municípios de Acauã e Guaribas, PI; Lagoa Grande, PE; Jandaia e Apodi, RN; Pentecoste, CE; Arapiraca e Palmeira dos Índios, AL; Simão Dias, SE; Brotas de Macaúba, BA; Esperança, PB e Banzaê, BA, no total de 12 escolas, contemplando os estados do Nordeste.

## **Dia de Campo na TV – Produção e Geração de Programa Televisivo da Embrapa**

Com o objetivo de transmitir informação agropecuária, agroindustrial e florestal qualificada a todos os segmentos da sociedade, tais como pesquisadores, professores, estudantes, extensionistas e produtores rurais, a Embrapa Informação Tecnológica vem apresentando, semanalmente, uma tecnologia gerada ou adaptada por Unidades de Pesquisa da Embrapa: o programa Dia de Campo na TV.

Em 2004, foram veiculados, ao vivo via antena parabólica e Canal Rural (Net e Sky), 41 programas inéditos com 1 hora de duração, sempre às sextas-feiras, das 9h às 10h, no estilo de debate quase informal. Nele o importante é falar a linguagem que todo mundo entende: desde o leigo, passando pelos produtores rurais e estudantes, até técnicos especializados. Isso vem permitindo uma aproximação maior do grande público com a pesquisa da Embrapa e de seus parceiros.

A participação do público se dá por telefone, fax ou correio eletrônico. Pelo **0800-701-1140**, o telespectador pode fazer sua pergunta e vê-la respondida, na hora, pelos convidados – especialistas no assunto abordado na semana. As dúvidas não esclarecidas durante o programa são encaminhadas aos pesquisadores e respondidas, depois, diretamente à pessoa interessada.

O programa aborda temas como: agricultura familiar, segurança alimentar, meio ambiente, agroindústria, fruticultura, pecuária, entre outros. O público potencial estimado para o programa é de 34 milhões de telespectadores.

## **Promoção do II Encontro Nacional da Escola Digital Integrada para a Educação da Família Rural e do I Encontro Internacional de Inclusão Digital para o Desenvolvimento Rural**

A Embrapa Informação Tecnológica coordenou a realização do II Encontro Nacional da Escola Digital Integrada para a Educação da Família Rural, paralelo ao I Encontro Internacional de Inclusão Digital para o Desenvolvimento Rural, ocorrido de 22 a 24 de novembro de 2004.

O encontro, promovido pela Embrapa e pela Universidade de Brasília (UnB), foi um evento integrado com foco nas experiências brasileira e

ibero-americana de inclusão digital, rural e urbana, cujo objetivo é integrar, estabelecer e fortalecer a parceria entre as instituições nacionais e internacionais que desenvolvem ações voltadas para a inclusão digital e social urbano e rural.

Além da programação de palestras, esse evento contou também com uma exposição de metodologias, tecnologias, equipamentos e de casos de sucesso de inclusão digital e social existentes no Brasil, Espanha, Portugal, Argentina e Chile, entre outros países participantes.

## **Desenvolvimento e criação do site do II Encontro Nacional da Escola Digital Integrada para a Educação da Família Rural e do I Encontro Internacional de Inclusão Digital para o Desenvolvimento Rural**

A Embrapa Informação Tecnológica ainda produziu e disponibilizou, via internet, um site especialmente criado para a divulgação do II Enedi e I Eniidi, no qual a comunidade pôde ter acesso às informações, tais como: apresentação, resultados esperados, programação, localização, etc. Como resultado desses encontros, disponibilizará também os Anais do evento via web.

## **Desenvolvimento, criação e manutenção do site da Embrapa Informação Tecnológica**

Com o objetivo de padronizar o site da Embrapa Informação Tecnológica de acordo com a identidade visual, arquitetura de conteúdo e de estrutura de navegação do site Embrapa, foi criado e desenvolvido um novo projeto visando sua adequação e manutenção dos conteúdos disponibilizados. Além disso, serve como exemplo e orientação às Unidades no que tange a como proceder para reorganizar as suas páginas web.

## **Desenvolvimento, criação e manutenção do site Embrapa no Fome Zero**

O site de divulgação da atuação da Embrapa no programa Fome Zero do governo federal constitui uma fonte de informações atualizadas das linhas de ações que a Embrapa desenvolve, quais sejam: agricultores familiares que se encontram na região do Semi-Árido nordestino, comunidades indígenas, assentamentos rurais e periferias urbanas. São divulgados no site os projetos de pesquisa com notícias atualizadas sobre o andamento desses trabalhos.



## **Desenvolvimento da ferramenta de gestão e edição de conteúdos e adequação do projeto de padronização da Embrapa na Internet para o Portal Embrapa**

A busca de novos meios para transferir a tecnologia gerada pela Embrapa é encontrada na internet, principalmente nos serviços que podem ser oferecidos por um portal, o que possibilita atingir um grande número de usuários, tanto os ligados diretamente à produção, quanto os integrantes da assistência técnica e extensão rural que atuam como multiplicadores da Embrapa nesse tipo de atividade.

Em face da quantidade e diversidade dos serviços e informações produzidos pela Embrapa e da variedade de padrões e formatos em que estes estão disponíveis, é necessário prever a implantação do portal em etapas para que se possa, ao mesmo tempo, ocupar o espaço na internet o mais rápido possível (considerando que o conteúdo de disponibilidade imediata é de alto significado e de grande quantidade) sem perder de vista o projeto em profundidade.

A primeira ação para implantação do Portal Embrapa foi realizada com o desenvolvimento da ferramenta de gestão web para os processos de edição e gerenciamento de conteúdos e a adequação do projeto de padronização do site Embrapa, possibilitando, assim, agilizar a produção e a manutenção das informações.

## **Acordo de Cooperação com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior que resultou:**

- a) Na definição da metodologia de desenvolvimento de conteúdos e na criação da rede de parcerias para confecção do Portal dos Telecentros de Informação e Negócios.
- b) No desenvolvimento e consolidação da árvore de navegação hiperbólica sobre o "Agronegócio Brasileiro" nos Telecentros de Informação e Negócios, disponível na URL <http://www.telecentros.desenvolvimento.gov.br/arvore/agronegocio.html>.
- c) Na participação da segunda edição da publicação Cronologia do Desenvolvimento Científico, Tecnológico e Industrial Brasileiro 1938-2003, especificamente no levantamento de dados da

classe "Ciências Agrárias" e na identificação de temas e autores para boxes temáticos.

- d) Na articulação da parceria entre a Embrapa e o Cendotec com vistas a obter acesso aos conteúdos científicos, tecnológicos, econômicos e sociais franceses de interesse para a Embrapa.
- e) Na identificação de oportunidades de atuação para a Embrapa no esforço do governo federal para fortalecer atividades de educação corporativa no País.

## **Educação Familiar Rural – EdufaRural**

Consistiu na participação de educadores, escritores, artistas gráficos e ilustradores para edição, publicação e distribuição de oito cartilhas da Série Educação e Cidadania, abordando temas como empreendedorismo, meio ambiente, agricultura familiar e agronegócio. Em parceria da Embrapa com a Prefeitura de Patos de Minas, MG, pretende-se subsidiar o trabalho dos professores das escolas rurais da região de Patos de Minas.

## **Público Interno**

### **Desenvolvimento e disponibilização de ferramenta para elaboração e gestão de conteúdos de manuais on-line da Embrapa**

A Embrapa Informação Tecnológica coordenou o desenvolvimento de uma ferramenta para elaboração de manuais on-line da Embrapa, disponível para as Unidades da Embrapa e cujas funcionalidades principais são:

- a) Site para a publicação de manuais, com menu dinâmico, o qual permite ao usuário uma visão geral dos conteúdos existentes.
- b) Janela de edição de páginas que permite a atualização permanente, bem como a publicação de novos conteúdos, por parte dos editores de conteúdo.
- c) Sistema de templates – páginas padronizadas – para que os editores disponibilizem o conteúdo sem precisar de conhecimentos técnicos sofisticados de edição web.
- d) Sistema de busca por palavras-chave.
- e) Sistema publicador de FAC e banco de respostas que permite aos editores adicionar e retirar perguntas.

- f) Sistema publicador de novidades e página inicial com área específica, onde estão localizadas as alterações publicadas.
- g) Interface integrada para o envio de e-mails por parte dos usuários.
- h) Banco de dados para gerenciamento de manuais na linguagem web.

## Manual de Editoração

O primeiro manual produzido com a ferramenta de gestão de conteúdos de manuais on-line foi a 2ª edição do Manual de Editoração, cuja 1ª edição foi lançada na versão impressa em 2001.

A versão eletrônica desse manual, desenvolvida em uma tecnologia que permite o alcance dos mais elevados níveis de rapidez e de eficiência, possibilitará não apenas a divulgação e a aquisição de novos conhecimentos, mas um acompanhamento dinâmico das mudanças que ocorrem no mundo atual.

Seu acesso está disponível em: <http://ingprod.sede.embrapa.br:8081/editorial/default.jsp>.

## Manual de Padronização da Embrapa na Internet

Também, por intermédio da ferramenta de gestão de conteúdos de manuais on-line da Embrapa, a Embrapa Informação Tecnológica produziu e disponibilizou, oficialmente, o site do Manual de Padronização da Embrapa na Internet, cujo endereço de acesso é: <http://ingprod.sede.embrapa.br:8081/editorial/site.jsp>.

Esse manual tem como objetivo apresentar códigos e recursos gráficos e visuais utilizados na versão do Site Embrapa, assim como orientar os técnicos responsáveis pelo desenvolvimento e pela atualização de páginas web da Empresa.

## Manual para Referenciação de Recursos da Informação

Ainda com a mesma utilização da ferramenta, a Embrapa Informação Tecnológica, consciente da necessidade de atualização de instrumentos orientadores para a padronização dos processos técnicos na área de informação e documentação, elaborou o site do Manual para Referenciação de Recursos da Informação.

Essa versão web atualiza e revisa o **Manual para Referenciação Bibliográfica na Embrapa**, edição

impressa de 2001. É fruto do trabalho de vários especialistas de informação da Embrapa, que atualizaram e apresentaram esse documento, visando à normalização bibliográfica de trabalhos na Empresa. Seu acesso está disponível em: <http://ingprod.sede.embrapa.br:8081/editorial/biblio.jsp>.

## Realização de palestras para a comunidade

VI Encontro dos Delegados Federais de Agricultura  
Telecentros de Informação e Negócios  
Brasília, DF, dezembro de 2004

61ª Semana Oficial de Engenharia, Arquitetura e  
Agronomia  
Absorção Tecnológica no Contexto Familiar e  
Profissional  
São Luís, MA, novembro de 2004

V Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e  
Gestão do Conhecimento  
Educação Corporativa no Contexto da Política  
Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior  
Brasília, DF, outubro de 2004

XIII SNBU – Seminário Nacional de Bibliotecas  
Universitárias  
Mesa-Redonda: Desarrollo Regional, Política Industrial  
e Información  
Natal, RN, outubro de 2004

I Congreso Internacional de Ingenieria Industrial y  
Mantenimiento Mecanico – CIIMAN 2004  
la Educación Corporativa como Instrumento de Apoyo  
a la Política Industrial y sus Relaciones con la Gestión  
del Conocimiento  
Mérida – Venezuela, outubro de 2004

Conbrad – Congresso Brasileiro de Administração  
Educação Corporativa no Contexto da Administração  
Empresarial  
Maringá, PR, setembro de 2004

I FIAM 2004 – Feira Internacional da Amazônia  
Educação Corporativa no Contexto da Política  
Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior  
Manaus, AM, setembro de 2004

III Encontro Internacional de Empreendedorismo  
Telecentros de Informação e Negócios  
Recife, PE, setembro de 2004

Sociedade da Informação e do Conhecimento:  
desafios e oportunidades estratégicas para o



desenvolvimento – Confea  
Inclusão Digital: Os Desafios para as Economias em  
Desenvolvimento  
Brasília, DF, agosto de 2004

Universidade de Brasília  
Inteligência Competitiva, Breve Introdução  
Brasília, DF, agosto de 2004

V Cinform - Encontro Nacional de Ciência da  
Informação  
Política de Informação Pública  
Salvador, BA, junho de 2004

Encontro de Bibliotecários da Embrapa  
Telecentros de Informação e Negócios  
Brasília, DF, junho de 2004

Embrapa Cerrados – Seminário Tecnologia da  
Informação  
Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento  
Brasília, DF, junho de 2004

Oficina de Acesso à Informação Científica e Técnica:  
O Papel do CenDoTeC  
Uso estratégico de informações do CenDoTeC por  
Telecentros de Informação e Negócios  
Brasília, DF, maio de 2004

Fórum Universal de las Culturas  
V Encuentro Internacional sobre Educación,  
Capacitación Profesional y Tecnologías de la  
Información onde foi proferida palestra pelo gerente-  
geral da Embrapa Informação Tecnológica sobre  
Internet y desarrollo rural com enfoque local e  
perspectiva global, destacando as ações  
desenvolvidas pela Unidade em comunicação para o  
desenvolvimento rural, com ênfase ao uso da internet,  
inserida no contexto de ações de comunicação e  
transferência de tecnologias voltadas para a  
valorização do homem do campo hoje em andamento  
tais como: Programa Dia de Campo na TV; Programa  
de Rádio Prosa Rural; produção de vídeos e  
publicações impressas; site da Embrapa e projetos  
Minibibliotecas do Semi-Árido e Escola Digital  
Integrada para a Educação da Família Rural – Edir  
Espanha – junho de 2004

## Atendimentos pelo SAC

Foram recebidos pelo SAC 1.099 cartas e 1.780  
e-mails com um total de 2.486 respostas,  
correspondendo a 86,34%.

## Resultados Orçamentários/Financeiros

Valor aplicado nos projetos especiais  
Prosa Rural – R\$ 1.028.000,00  
Minibibliotecas – R\$ 1.525.000,00  
Dia de Campo na TV – R\$ 384.000,00

## Resultados Relativos às Pessoas

### Acomodações

Considerando a importância de boas instalações  
físicas para os empregados, que refletem diretamente  
na sua produtividade, o SCT executou as seguintes  
ações:

- a) Construção do módulo D do projeto original da Sede  
da Embrapa Informação Tecnológica, com 250 m<sup>2</sup>,  
para acomodação das Gerências da Unidade e  
parte da administração.
- b) Construção de banheiro exclusivo para o pessoal da  
gráfica.
- c) Reforma e ampliação do banheiro feminino.
- d) Construção de banheiro para portadores de  
necessidades especiais.
- e) Aquisição de novos mobiliários.
- f) Modernização dos aparelhos de ar- condicionado.
- g) Reestruturação de espaço, com melhoria, da área  
destinada à PAB, Vídeo, Rádio, Editoração e  
Almoxarifado.
- h) Pintura do prédio.
- i) Substituição e modernização dos equipamentos de  
informática e aquisição de novos softwares,  
inclusive de modernização na área de vídeo.
- j) Aquisição de veículo de passeio para renovação  
de frota.

### Treinamentos

- a) Mídia Rádio para agentes de comunicação das  
Unidades da Embrapa do Nordeste e Norte com 28  
participantes.
- b) Curso de PHP avançado, para dois empregados da  
Embrapa Informação Tecnológica.

## **13º Encontro dos Bibliotecários da Embrapa**

O encontro foi realizado com o objetivo de discutir a atuação dos bibliotecários no contexto da informação na Embrapa, bem como as diretrizes estratégicas que são: pesquisa, desenvolvimento e inovação.

A integração dos bibliotecários lotados na Sede e nas Unidades Descentralizadas teve como foco o aprimoramento das experiências desses profissionais. O encontro foi realizado no San Marco Hotel, Brasília, DF, no período de 21 a 25 de junho de 2004, com carga horária de 40 horas.

## **Reunião de avaliação sobre a Agência Embrapa de Informação**

A realização dessa reunião teve como objetivo expor aos participantes de nove Unidades Descentralizadas da Embrapa o resultado da análise do conteúdo realizado por um grupo de consultores; fazer uma avaliação da situação das Agências de Informação e apresentar recomendações para a continuidade do trabalho das Agências.

A reunião foi realizada na Embrapa Sede, nos dias 6 e 7 de outubro de 2004, com carga horária de 16 horas.

## **Treinamento nas atualizações do Código de Catalogação Anglo-Americano — 2ª edição — AACR2**

A capacitação de bibliotecários lotados nas Unidades Descentralizadas e na Sede, integrantes do GT Refer nas atualizações do Código de Catalogação Anglo-Americano, 2ª edição — AACR2, foi realizada com a finalidade de desenvolver e orientar os profissionais dentro das normas internacionais para as atividades de catalogação dos documentos em meio impresso ou eletrônico no Sistema Ainfo, responsável pela Base de Dados da Pesquisa Agropecuária (BDPA) e catalogação dos documentos na fonte. O treinamento foi realizado na Embrapa Sede, no período de 8 a 12 de novembro de 2004, com carga horária de 40 horas.

## **Treinamento para Organização de Arquivos**

A finalidade do Treinamento para Organização de Arquivos foi de capacitar os participantes, estagiários e empregados da Sede para a conceituação dos termos arquivísticos básicos e execução das

atividades necessárias para a organização dos arquivos, possibilitando o recebimento, o registro, a classificação, o arquivamento, a avaliação e a seleção dos documentos de arquivo, conforme os procedimentos e rotinas estabelecidos no Manual de Gestão de Documentos da Embrapa. O treinamento foi realizado na Embrapa Sede, nos dias 7 e 8 de dezembro de 2004, com carga horária de 8 horas.

## **Resultados Relativos aos Serviços/Produtos/Processos Organizacionais**

### **Cadastro Geral de Publicações da Embrapa – Processo**

A Embrapa Informação Tecnológica criou o Cadastro Geral de Publicações da Embrapa (CGPE), em versão on-line, com o objetivo de reunir, em um único banco de dados, informações relativas às publicações editadas pela Embrapa. Nos últimos 10 anos, estima-se que a Embrapa tenha produzido mais de quatro mil títulos de produtos de informação. A falta de um número preciso na Empresa, relativo à sua produção científica, tecnológica e socioeconômica, pode levar seus dirigentes a constrangimentos em pronunciamentos públicos, por não disporem de informações precisas sobre os produtos de informação da Empresa. Não resta a menor dúvida que esse sistema informatizado, atualizado regularmente por todas as Unidades, permitirá, ao longo dos anos, obter com precisão o rol das publicações da Embrapa e sua real capacidade de produzir informação científica, tecnológica e socioeconômica. Ainda em 2004, o sistema foi atualizado visando maiores esclarecimentos às Unidades, quanto ao seu objetivo, à publicação de novas perguntas e respostas, e ao fluxo de atividades para o cadastramento no CGPE. Esse processo ficou entre os cinco finalistas no concurso 2004 de Premiação Nacional por Equipe na categoria Melhoria de Processo da Embrapa.

### **Produção de publicações técnicas e serviços gráficos**

A Tabela 7 apresenta as publicações técnicas e serviços gráficos produzidos em 2004.

Dentro do enfoque relativo à movimentação de pessoas, o programa de capacitação da Embrapa, que visa ao realinhamento do perfil profissional técnico-científico, extensivo ao pessoal de suporte, promoveu um crescimento considerado relevante durante o

Fonte: SCT 2004.

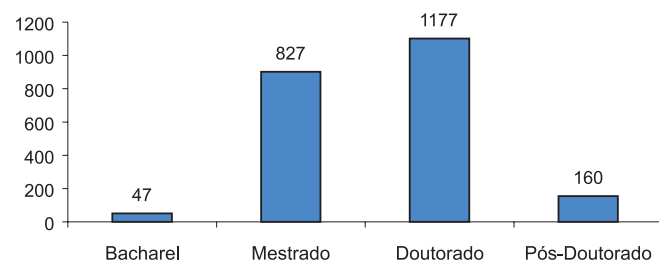
exercício de 2004. O quadro de empregados ampliado de 8.501 empregados, em 2003, para 8.533, incorporou 51 novos técnicos, totalizando o número de 2.211 pesquisadores. Destes, 53% são doutores; 7% tem pós-doutorado; 37% são mestres e 3% são bacharéis, como mostra a Figura 13.

Aparentemente, comparando ao exercício anterior, parece um resultado sem muita expressão, porém convém registrar que, nas demissões ocorridas no exercício em questão, ocorreram desligamentos de pesquisadores doutores e pós-doutores.

**Tabela 7.** Publicações técnicas e serviços gráficos produzidos em 2004.

Produto	Quantidade de títulos	Tiragem
Livros editados em parcerias	41	77.500
Cartilhas ABC da Agricultura Familiar	24	24.000
Reimpressão de livros	29	30.000
Folders	39	583.500
Cartazes	13	18.630
Prestação de serviços gráficos	67	58.000
Revista PAB – Números	12	6.000
Revista CC&T – Números	03	1.500
Outros	70	434.350
<b>Total</b>	<b>277</b>	<b>1.233.480</b>

Fonte: DGP 2004.

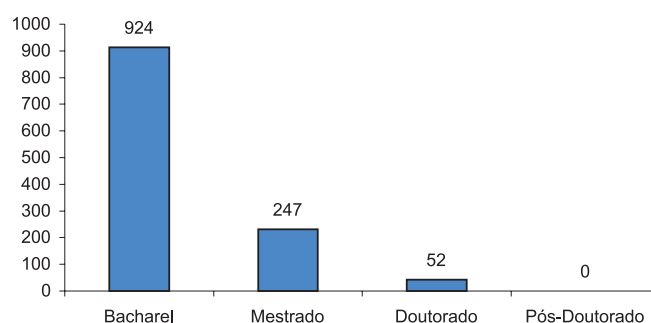


**Fig. 13.** Nível Acadêmico dos Pesquisadores da Embrapa.

Fonte: DGP 2004.

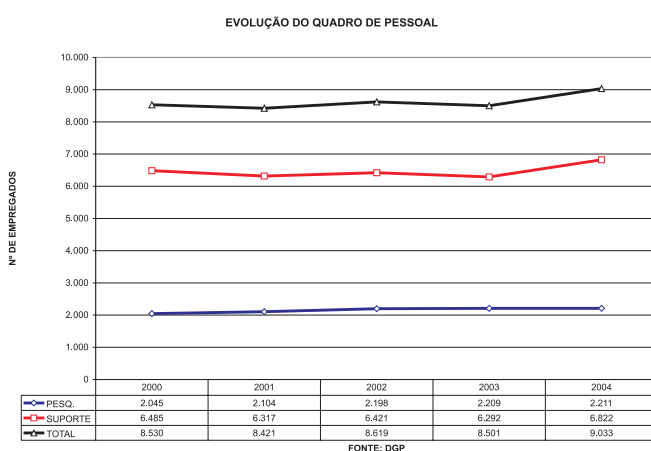
A Figura 14 ilustra o aumento considerado na formação e capacitação do pessoal de suporte, especificamente de Técnico de Nível Superior, atualmente com 1.223 empregados, sendo que, desse número, 4% detêm o título de doutor, 20% o de mestre e 76%, são bacharéis.

A Figura 15 apresenta uma variação crescente referente ao quadro de empregados efetivos da Empresa que passou de 8.501 empregados, em 2003, para 8.533 em 31/12/2004. Vale ressaltar que, durante o último bimestre do ano, ocorreu um número significativo de desligamentos, Figura 16, cujas vagas serão supridas no decorrer do primeiro trimestre de 2005.



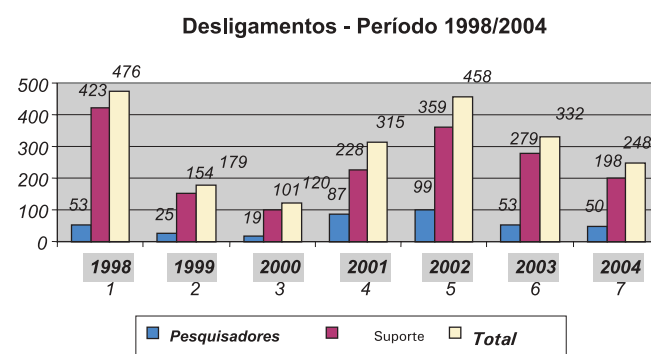
**Fig. 14.** Nível Acadêmico dos Técnicos de Nível Superior da Embrapa.

Fonte: DGP 2004.



**Fig. 15.** Evolução do quadro de pesquisadores e de suporte à pesquisa na Embrapa.

Fonte: DGP 2004.



**Fig. 16.** Evolução do Quadro de Pessoal: Desligamentos – Período 1998/2004.

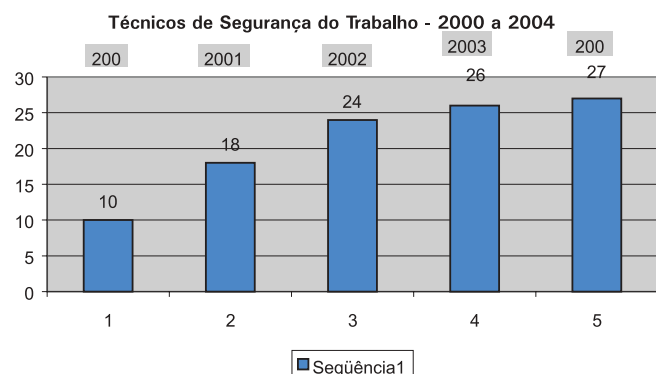
Fonte: DGP 2004.

Dos 248 empregados desligados no período, a maioria ocupava cargos na área de suporte (Técnicos de Nível Superior e Assistente Operacional). Entre esses, 30% não completaram dois anos de exercício na Empresa. Estes, segundo consultas, permutaram o emprego da Embrapa por melhores ofertas de salário no mercado de trabalho. Nesse sentido, em busca de alternativas que viabilize o estancamento dessa evasão de

empregados, está em análise na Empresa proposta para implementação de um novo Plano de Cargos e Salários – PCS mais condizente com a política, demanda e oferta do mercado.

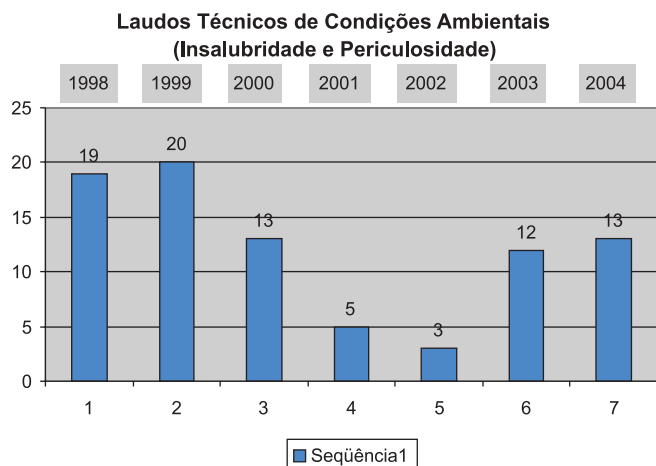
A Embrapa, ao relatar o desempenho laborial de seus recursos humanos, entende ser justo a menção da cooperação emanada do pessoal que compõe o “Programa de Estágio Complementação Educacional” implantado desde 1996. Esse programa objetiva desenvolver atividades com a finalidade de promover e viabilizar a parceria educação-trabalho, contribuindo para intensificar o entrosamento ente a Empresa e a escola, com vistas às respectivas necessidades em termos de tecnologia e de formação profissional. O programa conta com a participação média de 130 estagiários por mês, oriundos de escola de nível superior (maioria) e de escolas de nível médio.

Os resultados sobre saúde e segurança no trabalho, apresentados nas Figuras 17, 18, 19, 20, 21 e a Tabela 8 a seguir evidenciam o empenho da Empresa com relação a qualidade de vida.



**Fig. 17.** Técnicos de Segurança do Trabalho - 2000 a 2004.

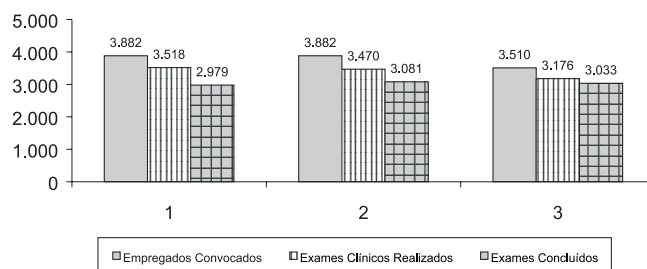
Fonte: DGP 2004.



**Fig. 18.** Laudos Técnicos de Condições Ambientais (Insalubridade e Periculosidade).

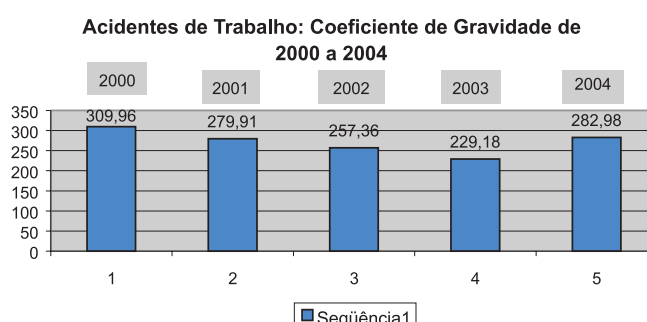
Fonte: DGP 2004.

#### Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional - PCMSO



**Fig. 19.** PCMSO – 2002/2004.

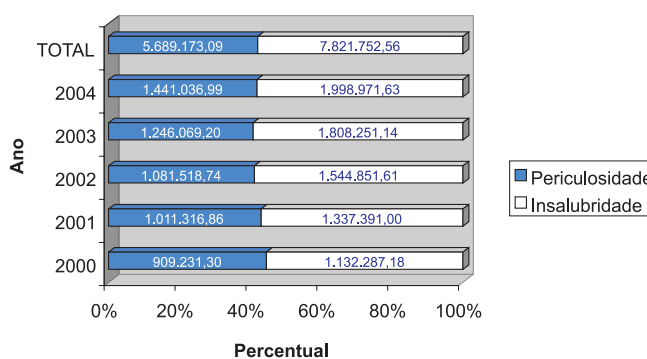
Fonte: DGP 2004.



**Fig. 20.** Acidentes de Trabalho: Coeficiente de Gravidade de 2000 a 2004.

Fonte: DGP 2004.

#### Periculosidade/Insalubridade 2000 a 2004 - Em R\$



**Fig. 21.** Periculosidade / Insalubridade 2000 a 2004.

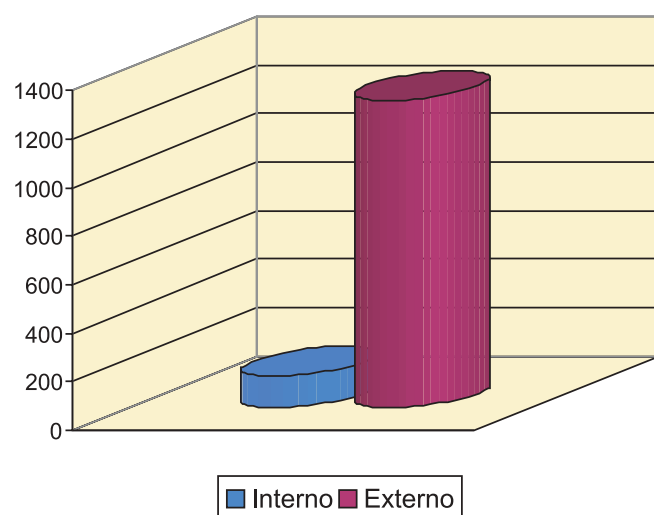
Fonte: DGP 2004.

No que concerne aos resultados alcançados por meio da Ouvidoria, que busca representar os clientes junto à Instituição, em 2004 foram registrados 1.401 processos. Conforme Figura 22, os resultados relativos às atividades da Ouvidoria revelaram um crescimento significativo nas demandas, o que permite inferir que, em se tornando mais conhecido pelo público externo e interno, esse canal vem crescendo em credibilidade.

**Tabela 8.** Investimentos com Segurança do Trabalho na Embrapa 2000 a 2004.

Investimentos com Segurança do Trabalho na Embrapa no período de 2000 a 2004 - Em R\$					
Ano/Material	2000	2001	2002	2003	2004
Uniformes	104.543,95	129.929,50	110.786,09	114.801,95	156.757,84
Material de Proteção – Segurança	164.826,85	210.738,87	256.760,28	279.560,66	403.763,55

Fonte: DGP 2004.

**Fig. 22.** Demandas do público interno e externo em 2004.

Fonte: Ouvidoria 2004.

Para a Empresa, é importante constatar que sua gestão é transparente e que os públicos estão participando com sugestões e críticas.

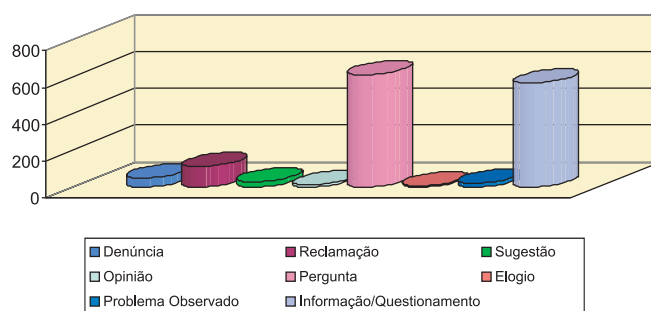
Observa-se que a relação com os públicos interno e externo tem sido constante desde 1999, com uma grande tendência para o público externo, o que mais uma vez tem a ver com o nível de conhecimento de mais esse canal de comunicação Empresa/público. A Tabela 9 mostra que, em 2004, a participação do público externo foi de 91%.

Nota-se que em relação a natureza das demandas, as perguntas e as informações e questionamentos foram os itens que mais cresceram em 2004, conforme mostra a Figura 23.

**Tabela 9.** Quantidades e percentuais de participação do público interno e externo.

Público	Quantidade	%
Interno	133	9
Externo	1.268	91
Total	1.401	100

Fonte: Ouvidoria 2004.

**Fig. 23.** Natureza das demandas em 2004.

Fonte: Ouvidoria 2004.

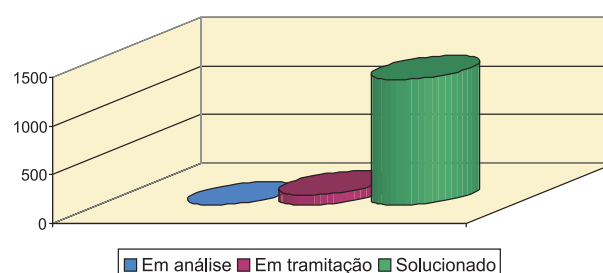
A Tabela 10 apresenta uma participação percentual de 44% de perguntas e 40% de informações e questionamentos em 2004.

**Tabela 10.** Quantidades e percentuais de participação do público interno e externo.

Natureza da demanda	Quantidade	%
Denúncia	50	4
Reclamação	109	7
Sugestão	29	2
Opinião	10	1
Pergunta	611	44
Elogio	6	0
Problema observado	21	2
Informação/Questionamento	565	40
<b>Total</b>	<b>1.401</b>	<b>100</b>

Fonte: Ouvidoria 2004.

A Figura 24 mostra que as demandas foram atendidas imediatamente sendo solucionadas em quase sua totalidade em 2004.

**Fig. 24.** Situação das demandas em 2004.

Fonte: Ouvidoria 2004.

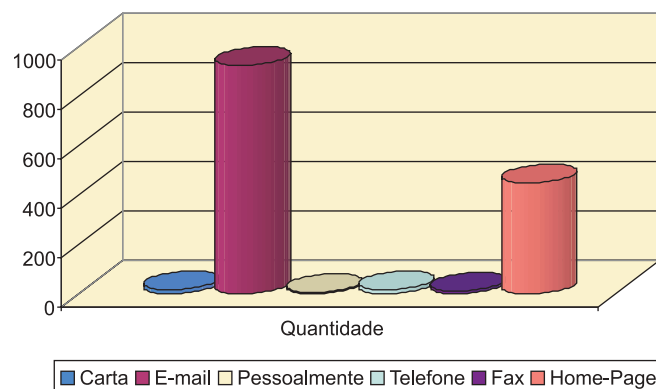
A Tabela 11 mostra que, em 2004, para cada cem demandas noventa e duas foram solucionadas imediatamente, oito tramitaram pela Empresa e nenhuma ficou por ser analisada.

**Tabela 11.** Quantidades e percentuais de atendidas.

Situação da demanda	Quantidade	%
Em análise	1	0
Em tramitação	111	8
Solucionado	1.299	92
Total	1.401	100

Fonte: Ouvidoria 2004.

A Figura 25 apresenta as formas de comunicação que foram utilizadas pela Embrapa em 2004, sendo notório e significativo o grande uso dos e-mails e da home page da Embrapa, em relação às outras formas de comunicação.



**Fig. 25.** Formas de comunicação utilizadas em 2004.

Fonte: Ouvidoria 2004.

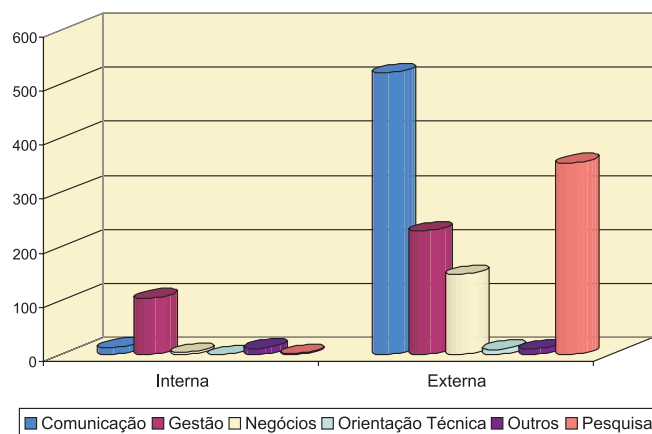
A Tabela 12 mostra que, em 2004, 66% de todas as formas de comunicação utilizadas pela Embrapa foram feitas por e-mails e 32% foram por acesso via home page.

**Tabela 12.** Quantidades e percentuais de atendidas.

Forma de Comunicação	Quantidade	%
Carta	13	1
E-mail	921	66
Pessoalmente	2	0
Telefone	14	1
Fax	7	0
Home-Page	444	32
<b>Total</b>	<b>1.401</b>	<b>100</b>

Fonte: Ouvidoria 2004.

A Figura 26 mostra que o assunto mais demandado pelo público interno são os referentes à gestão da Empresa. Pelo público externo os assuntos mais requisitados são os referentes à comunicação e sobre as pesquisas da Embrapa.



**Fig. 26.** Assuntos circulantes na Embrapa em 2004.

Fonte: Ouvidoria 2004.

A Tabela 13 mostra que, em 2004, os assuntos referentes a gestão foram os mais demandados pelo público interno quanto pelo público externo e os assuntos referentes a comunicação e a pesquisa foram os mais demandados pelo público externo.

**Tabela 13.** Assuntos demandados na Embrapa pelo público interno e externo.

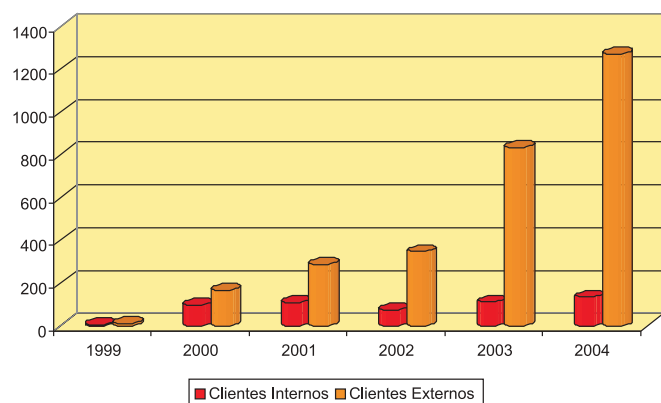
Quanto ao Assunto	Interna	Externa	Total
Comunicação	13	520	533
Gestão	104	228	332
Negócios	3	147	150
Orientação Técnica	0	9	9
Outros	11	10	21
Pesquisa	2	354	356
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>1.268</b>	<b>1.401</b>

Fonte: Ouvidoria 2004.

Com relação a evolução das demandas da Embrapa, em 2004, apresentamos a seguir uma série histórica que compreende o período de 1999 a 2004, referente ao público alvo, a natureza das demandas, a situação das demandas e as formas de comunicação, de acordo com as Figuras 27, 28, 29 e 30, respectivamente e as Tabelas 14, 15, 16 e 17, respectivamente.

A Figura 27 mostra a série histórica da evolução do público alvo da Embrapa, internos e externos no período compreendido entre 1999 e 2004.





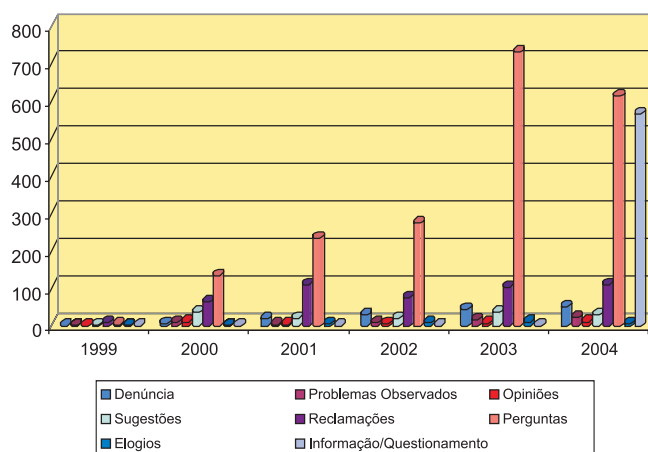
**Fig. 27.** Evolução do público interno e externo da Embrapa entre 1999 – 2004.

Fonte: Ouvidoria 2004.

A Tabela 14 mostra que o público interno saltou de 4 em 1999 para 133 em 2004 e o público externo, passou de 12 em 1999 para 1.268 em 2004. Em 1999 o público externo representava 75% do total e passou para 91% em 2004.

A Figura 28 mostra a série histórica da evolução da natureza das demandas que chegaram à Empresa

entre 1999 e 2004 e que o item perguntas é o que sempre maior, mas diminuindo um pouco em 2004 em relação a 2003. As informações e questionamentos é significativamente maior em 2004, em relação a todos os outros anos anteriores.



**Fig. 28.** Evolução da natureza das demandas da Embrapa entre 1999 – 2004.

Fonte: Ouvidoria 2004.

**Tabela 14.** Evolução do público interno e externo de 1999 – 2004.

Quanto ao Público	1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Público Internos	4	25	94	36,58	108	27,55	72	17,22	110	12	133	9
Público Externos	12	75	163	63,42	284	72,45	346	82,78	834	88	1.268	91
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>257</b>	<b>100</b>	<b>392</b>	<b>100</b>	<b>418</b>	<b>100</b>	<b>944</b>	<b>100</b>	<b>1.401</b>	<b>100</b>

Fonte: Ouvidoria 2004

A Tabela 15 mostra que o item perguntas caiu de 729 em 2003 para 611 em 2004, ou seja uma queda de 34 pontos percentuais, entretanto de 18,8% em 1999 para 44% em 2004. Outro item que cresceu

somente em 2004 foi o de informações e questionamentos, que partiu de zero nos anos anteriores para 565 em 2004, ou seja 40% do total das demandas.

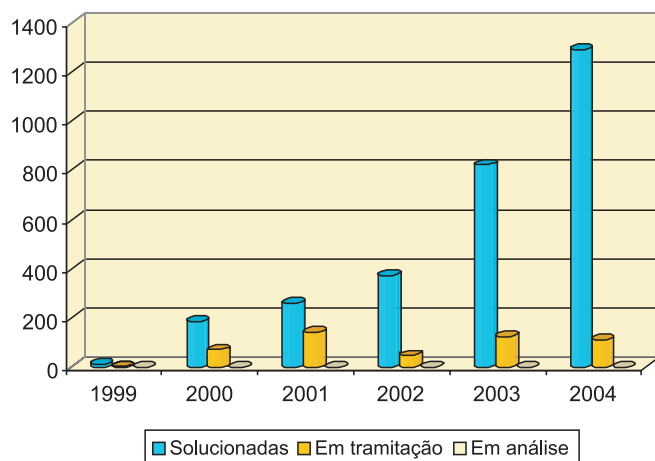
**Tabela 15.** Evolução das demandas da Embrapa de 1999 – 2004.

Quanto à Natureza	1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Denúncia	0	0	6	2,33	18	4,59	28	6,70	44	4	50	4
Problemas Observados	1	6,25	9	3,50	3	0,77	8	1,91	16	2	21	2
Opiniões	0	0	10	3,89	3	0,77	6	1,44	7	1	10	1
Sugestões	2	12,50	35	13,6	20	5,10	19	4,55	36	3	29	2
Reclamações	9	56,3	63	24,5	109	27,81	75	17,94	102	11	109	7
Perguntas	3	18,8	133	51,8	233	59,44	274	65,55	729	78	611	44
Elogios	1	6,25	1	0,39	6	1,53	8	1,91	10	1	6	0
Informação/Questionamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	565	40
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>257</b>	<b>100</b>	<b>392</b>	<b>100</b>	<b>418</b>	<b>100</b>	<b>944</b>	<b>100</b>	<b>1.401</b>	<b>100</b>

Fonte: Ouvidoria 2004.



A Figura 29 mostra a série histórica da posição das demandas em relação a sua movimentação na Empresa. Nota-se que as demandas solucionadas são sempre crescentes desde 1999 até 2004.



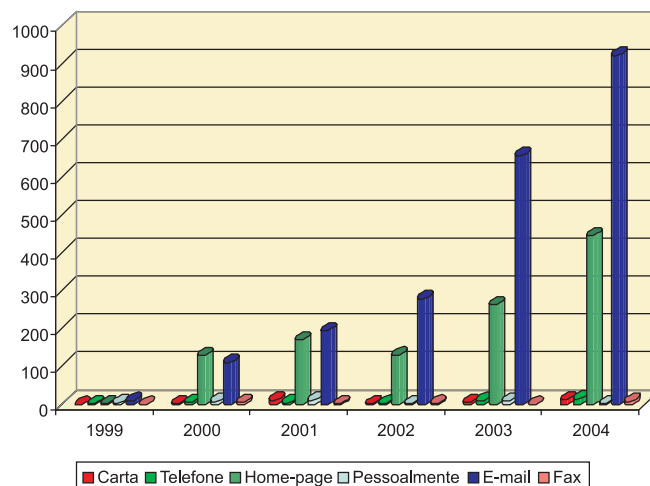
**Fig. 29.** Evolução da posição das demandas da Embrapa entre 1999 – 2004.

Fonte: Ouvidoria 2004.

A Tabela 16 mostra que as soluções das demandas na Embrapa são crescentes desde 1999 até 2004, sendo que nesse ano, das 1.289 demandas encaminhadas 92% delas foram solucionadas

imediatamente, apenas 8% tramitaram pela Empresa não restando nenhuma para análise posterior.

A Figura 30 mostra a série histórica das formas de contato utilizadas pelo público interno e externo da Empresa e revela que o uso de correspondências por e-mails e a visitação por meio da home page da Embrapa são formas crescentes e cada vez maiores ano após ano, alcançando seu maior desempenho em 2004.



**Fig. 30.** Evolução dos instrumentos de comunicação da Embrapa entre 1999 – 2004.

Fonte: Ouvidoria 2004.

**Tabela 16.** Evolução das demandas da Embrapa de 1999 – 2004.

Quanto a Posição	1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Solucionados	14	87,50	186	72,38	262	64,85	371	88,76	820	87	1.289	92
Em transmissão	2	12,50	71	27,63	142	35,15	47	11,24	124	13	111	8
Em análise	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>257</b>	<b>100</b>	<b>404</b>	<b>100</b>	<b>418</b>	<b>100</b>	<b>944</b>	<b>100</b>	<b>1.401</b>	<b>100</b>

Fonte: Ouvidoria 2004.

A Tabela 17 mostra que as correspondências via e-mail e a utilização da home page são ferramentas crescentes

na Embrapa. E 2004 foram 921 correspondências via e-mail e 444 visitas à home page.

**Tabela 17.** Evolução das demandas da Embrapa de 1999 – 2004.

Quanto a forma de Contato	1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Carta	0	0	2	0,78	11	2,81	1	0,24	6	1	13	1
Telefone	1	6,25	5	1,95	4	1,02	3	0,72	10	1	14	1
Home-page	1	6,25	128	49,81	171	43,62	130	31,10	262	26	444	32
Pessoalmente	4	25,00	7	2,72	11	2,81	2	0,48	9	1	2	0
E-mail	10	62,50	110	42,80	194	49,49	279	66,74	657	71	921	66
Fax	0	0	5	1,95	1	0,26	3	0,72	0	0	7	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>257</b>	<b>100</b>	<b>392</b>	<b>100</b>	<b>418</b>	<b>100</b>	<b>944</b>	<b>100</b>	<b>1.401</b>	<b>100</b>

Fonte: Ouvidoria 2004.

Na busca de uma maior competitividade para o agronegócio, a Embrapa teve um papel fundamental no aporte de novas tecnologias, produtos e processos em 2004. Os mesmos destinaram-se à redução dos custos de produção, ao aumento dos rendimentos dos insumos e da produtividade dos produtos nacionais, com a necessária preservação dos ecossistemas brasileiros.

A verificação de uma redução no coeficiente de variação, associada ao crescimento da eficiência ao longo do período, indica uma variação positiva em dois componentes importantes de desempenho: melhora da produtividade e maior homogeneidade entre os Centros de Pesquisa e evidencia uma atuação mais eficiente da administração como um todo, no sentido de reduzir diferenças entre os Centros.

Esse esforço se caracteriza pela alocação mais equitativa de recursos, melhoria do suporte administrativo da Sede e, fundamentalmente, pelo maior entendimento e participação no processo de avaliação da produção das Unidades Descentralizadas.

A Embrapa, por meio de seu Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados - Sapre, desenvolveu e mantém em funcionamento um processo de planejamento, acompanhamento e avaliação de um conjunto de indicadores de desempenho da produção de seus Centros de Pesquisa, envolvendo a produção técnico-científica, a produção de publicações técnicas, o desenvolvimento de tecnologias, produtos

e serviços e as ações de transferência de tecnologia. Parte desses indicadores são mostrados nas Tabelas 18, 19, 20 e 21, com os respectivos dados do período 1999/2004.

Os dados da Tabela 18 revelam um crescimento de 95% no número de artigos em periódicos indexados, passando de 1.357, em 2003, para 1.423 em 2004, sendo o maior crescimento assinalado.

No que tange às atividades de pós-graduação, a Embrapa coopera com as universidades em cursos de pós-graduação, encoraja e apóia a participação de seus pesquisadores na orientação de teses, bem como na participação em bancas examinadoras de teses de mestrado e doutorado.

A Empresa julga também relevante a participação de seus técnicos como editores associados, revisores e consultores em conselhos, comitês e corpos editoriais de periódicos e revistas não pertencentes a mesma. No indicador Artigos em Anais de Congressos/Nota Técnica, a evolução foi de 85%, passando de 2.347, em 2003 para 2.749 em 2004.

Em termos de produção de publicações técnicas, destacadas na Tabela 19, a modalidade Artigos de Divulgação na Mídia, obteve uma variação média de crescimento de 85,1%. Merece destaque a Organização e Edição de Livros, que teve uma variação média 41% no período. A evolução nos Boletins de Pesquisa teve um desempenho 16,6% de média.

**Tabela 18.** Produção Técnico Científica.

Indicador de desempenho	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Variação média
Artigos em Anais de Congresso/NT	1.133	1.699	1.553	2.089	2.347	2.749	55,8
Artigos em Periódicos Indexados	1.090	1.087	1.152	1.243	1.423	1.423	20,0
Capítulo em Livro Técnico Científico	514	858	657	739	743	743	-0,7
Orientação de Teses de Pós-Grad.	132	188	199	242	246	246	21,2
Resumo em Anais de Congresso	2.849	3.254	30.57	2.730	3.731	3.731	14,0

Fonte: Embrapa/SGE e Sispat – Relatório Consolidado de Metas Quantitativas 16/3/2005.

**Tabela 19.** Produção de Publicações Técnicas.

Indicador de desempenho	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Variação média
Artigos de Divulgação na Mídia	446	1.088	1.613	2.174	2.516	2.902	85,1
Boletim P&D	120	145	156	256	211	207	16,6
Circular Técnica	131	183	197	211	155	156	-11,1
Com./Recomendações Técnicas	127	680	711	574	554	503	-22,8
Organização/Edição de Livros	51	134	132	155	145	174	41,0
Série Documentos (Periódicos)	305	364	406	461	474	471	17,2

Fonte: Embrapa/SGE e Sispat – Relatório Consolidado de Metas Quantitativas 16/3/2005.

A Embrapa teve um crescimento no número de artigos de divulgação na mídia, passando de 2.516, em 2003, para 2.902 em 2004.

No que tange ao Desenvolvimento de Tecnologia, Produtos e Processos, a Embrapa gerou e lançou 59

cultivares inéditas, bem como testou e recomendou 91 cultivares em 2004, totalizando 150 cultivares lançadas/recomendadas, conforme pode ser observado na Tabela 20.

**Tabela 20.** Desenvolvimento de Tecnologia, Produtos e Processos.

Indicador de desempenho	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Variação média
Cultivar Gerada/Recomendada	128	112	100	158	181	150	10,5
Estirpe	43	11	18	13	21	17	-19,8
Insumos Agropecuários	50	54	59	74	60	75	26,3
Máquinas/Equipamentos/Instalações	17	15	15	16	10	13	-11,0
Metodologia Científica	109	132	189	185	185	160	0,0
Monitoramento/Zoneamento	702	411	416	417	264	240	-45,7
Prática/Processos Agropecuários	233	366	370	340	498	241	-33,3
Prática/Processos Agroindustriais	48	50	45	59	44	32	-35,0
Software	36	27	48	55	55	53	19,9

Fonte: Embrapa-SGE e Sispat – Relatório Consolidado de Metas Quantitativas – 16/3/2005.

A satisfação dos clientes da Embrapa, no entanto, está mais em função das tecnologias adotadas por eles do que da geração tecnológica propriamente dita.

Nesse sentido, com relação à Transferência de Tecnologia e Promoção da Imagem – a Embrapa vem

ampliando sua interação direta com os produtores rurais. Realizou, em 2004, 31.497 horas de cursos de treinamento, produziu 597 folders, organizou 1.716 eventos, 16.264 matérias jornalísticas e 442 vídeos. Esses dados encontram-se na Tabela 21.

**Tabela 21.** Transferência de Tecnologia da Embrapa.

Indicador de desempenho	1999	2000	2001	2002	2004	Variação média
Curso Oferecido	20.540	20.996	26.040	26.230	31.497	24,2
Folder Produzido	383	328	372	515	597	42,3
Organização de Eventos	903	1.014	1.180	1.327	1.716	47,3
Matéria Jornalística	2.097	4.836	7.173	10.148	16.264	98,7
Video Produzido	97	300	401	703	442	8,6

Fonte: Embrapa/SGE e Sispat – Relatório Consolidado de Metas Quantitativas 16/03/2005.

## Anexo: Exemplos de Tecnologias Geradas em 2004

---

### Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia

#### Segurança Alimentar e Conservação de Recursos Genéticos em Comunidades Indígenas, com ações piloto junto ao povo Krahô

Resultados Alcançados:

Desenvolvimento de metodologia de conservação on farm, reintrodução de germoplasma vegetal destinado à alimentação (batata-doce, mandioca, amendoim); introdução do caju anão precoce e mudas de outras fruteiras para quintais, totalizando cerca de 7.000 unidades; Implantação de sistemas agroflorestais; levantamento das palmeiras nativas utilizadas pelos Krahô; estudo da fertilidade dos solos; coleta e conservação de mais de 100 acessos de plantas utilizadas na alimentação; caracterização ambiental da área.

### Embrapa Florestas

#### Palmito de pupunha (*Bactris gasipaes*) uma alternativa sustentável para o aproveitamento de áreas abandonadas e/ou degradadas pela agricultura no “Domínio da Mata Atlântica”.

Resultados Alcançados:

O zoneamento edafoclimático indicou as regiões norte, noroeste e do litoral do Paraná como aquelas aptas ao cultivo da pupunha. As pesquisas com irrigação na região noroeste do Arenito Caiuá, em Cidade Gaúcha, vêm mostrando a necessidade de irrigação no norte e noroeste e que o gotejamento é o menos favorável às plantas daninhas e mais eficiente para o crescimento da pupunha. As estimativas de custos, com e sem o uso da irrigação, mostraram que

plantar pupunha constitui um bom negócio, tanto para o pequeno agricultor, como para grandes empresários. Sistemas de produção para o litoral e para o noroeste do Paraná estão sendo elaborados com base nos resultados de pesquisas com adubação, espaçamento, controle de ervas daninhas e manejo de perfilhos.

A análise dos custos, a produtividade e o preço recebido pelo palmito considerados nesse projeto permitem concluir que: o cultivo da pupunha para palmito se constitui em uma promissora atividade de alta rentabilidade e ocupação de mão-de-obra aos produtores rurais do litoral paranaense; apesar do alto custo de implantação (R\$ 5.595,00 no primeiro ano), a atividade apresenta retornos positivos já a partir do quarto ano de exploração; e com retornos líquidos de R\$ 5.926,00 por hectare/ano (no quinto ano de atividade); entre o quinto e o décimo quinto ano, a pupunheira apresenta um fluxo de caixa altamente favorável com uma relação benefício/custo da ordem de 4,16. Ou seja, para cada unidade de custo, há uma receita de 4,16 unidades.

### Embrapa Gado de Leite

#### Disponibilização de tecnologias para pequenas propriedades leiteiras

Resultados Alcançados:

Treinamento de 76 técnicos da Emater-MG, realização de dois cursos de Atualização em Bovinocultura de Leite, na Embrapa Gado de Leite, com duração de 40 e 32 horas, respectivamente para 34 e 26 técnicos do Sul de Minas e Zona da Mata. Treinamento de 60 técnicos de seis cooperativas parceiras (Campina Verde, Prata, Uberlândia, Morrinhos, Piracanjuba e Bela Vista de Goiás): foram realizados dois cursos de 6 horas cada e um de 7 horas, em agosto, e 3 cursos de 7 horas cada, em novembro de 2004, em três das cooperativas,

reunindo técnicos de cooperativas próximas; atendimento a 1.310 produtores e técnicos de: Minas Gerais (430), Goiás (130), Alagoas (300), Mato Grosso do Sul (350); Rio de Janeiro (100), presentes em 24 palestras realizadas nos Estados.

Atendimento a 150 estudantes de escolas de ciências agrárias (Unipac, Unesp/Botucatu, UFRRJ, CEFET/Rio Pomba, UFV e UFMG), presentes em 16 palestras. Acompanhadas ou visitadas 21 propriedades leiteiras: Aimorés (07), Guiricema, Jesuânia, Seritinga, Piranguçu, em Minas Gerais; Palmeira dos Índios, AL, (03); Morrinhos, GO (03) e Piracanjuba, GO, (03); e Três Rios, RJ.

Atendimento de produtores e técnicos de cinco Estados e de, no mínimo, 70 municípios presentes nos treinamentos e palestras: MG (61), RJ (02), GO (03), MS (01), AL (03).

### **Viabilidade de tanques comunitários de leite para pequenos produtores**

Resultados Alcançados:

Como parte desta ação em 2004, foram monitorados três tanques de expansão de três comunidades rurais de Mercês, MG, envolvendo 60 famílias. Foram realizadas 60 análises mensais num total de 720 análises no ano. Ressalte-se que todos os produtores melhoraram a qualidade do leite e puderam vender o produto a preço de mercado, sem os costumeiros descontos por leite ácido. Em 2004, foram treinados 267 técnicos, estudantes e produtores, em 10 cursos. Foram realizados 10 dias de campo e 84 palestras para 1.106 técnicos, estudantes e produtores de seis estados (SP, GO, MG, RJ, BA e AL), em mais de 50 municípios diferentes. O total de pessoas beneficiadas foi de 1.373.

## **Embrapa Mandioca e Fruticultura Tropical**

### **Expotec 2004**

Resultados Alcançados:

Iniciativa da Embrapa Mandioca e Fruticultura Tropical, a Expotec 2004 foi visitada por cerca de 15 mil pessoas, compreendendo não só representantes do próprio agronegócio, como também do universo educacional, incluindo desde professores e estudantes universitários àqueles de nível médio e fundamental.

A participação de estudantes de variados níveis foi significativa, com um número superior a 5.000.

O agricultor familiar foi o foco principal do evento, para o qual foram ministrados diversos minicursos, abordando temas escolhidos com base em consultas prévias e na experiência adquirida nas versões anteriores da Expotec (2001 e 2003), compreendendo: Produção de mudas, Processamento de frutas e de mandioca. Novas variedades e manejo de fruteiras e de mandioca e cultivo orgânico. Para o público em geral, foram ministradas duas palestras sobre os temas: O Banco do Brasil e o Agronegócio, e Agroecologia.

## **Embrapa Milho e Sorgo**

### **Artesanato em palha de milho como alternativa de aumento de renda familiar**

Resultados Alcançados:

Desde o início desse projeto em 2003, foram testadas 25 cultivares, já tendo sido selecionadas 10 cultivares com características mais adequadas ao artesanato. Cerca de 700 famílias já estão sendo orientadas a utilizarem essas cultivares mais adaptadas.

### **Campanha Nacional de Produção de Sementes de Milho e Feijão em Pequenas Comunidades Rurais**

Resultados Alcançados:

Na sua Quinta edição, a Campanha Nacional de Produção de Sementes de Milho e Feijão atendeu a 1.969 comunidades rurais, beneficiando 67.853 famílias de praticamente todas regiões brasileiras. Os agricultores beneficiados receberam orientações técnicas e sementes de melhor qualidade genética.

### **Controle Biológico da Lagarta-do-Cartucho do Milho através da utilização de Inimigos Naturais**

Resultados Alcançados:

Desde sua instalação em 2003, esse projeto alcançou os seguintes resultados:

Realização de 12 cursos sobre a criação de inimigo naturais e seu uso no combate as principais pragas do milho.

Implantação de 172 unidades demonstrativas de controle biológico nos Estados de Minas Gerais, Bahia, Paraná e Rio Grande do Sul.

Desenvolvimento e incubação a distância de empresas privadas de criação de insetos (inimigos naturais) da lagarta-do-cartucho, com repasse de tecnologia e orientação técnica da Embrapa Milho e Sorgo.

Entre essas empresas, destaca-se a Empresa Mega Produtos Biológicos, localizada em Uberlândia-MG, que produz Vespinha de *Trichogramma*, comercializada em todas as regiões do Brasil.

### **Programa de Desenvolvimento de Cultivares de Milho e Sorgo**

Resultados Alcançados:

Este programa tem disponibilizado novas cultivares de Milho e Sorgo que, no ano de 2004, manteve em vigência contratos de licenciamento com 23 empresas nacionais produtoras de sementes.

Tem possibilitado disponibilizar sementes de variedades de Milho e Sorgo adaptadas às diferentes regiões brasileiras, beneficiando os agricultores de base familiar.

### **Projeto Barraginhas para Captação de Águas Superficiais de Chuvas**

Resultados Alcançados:

O Projeto Piloto estabelecido e implantado no Vale do Jequitinhonha, uma das regiões mais carentes e secas do Estado de Minas Gerais, foi destaque na imprensa especializada em 2004, com matérias veiculadas em três revistas brasileiras: Revista Mundo Fiat, em março; Revista Super Interessante, em julho; e Revista Globo Rural no mês de agosto.

Nessas reportagens, foram ressaltados os resultados do projeto, a nova realidade regional e a importância da cooperação técnica entre a Embrapa Milho e Sorgo e a Prefeitura Municipal de Minas Novas e a nova realidade e perspectivas do município após a implantação do Projeto Barraginhas.

### **Recuperação de Cultivares de Milho de Povos Indígenas**

Resultados Alcançados:

Recuperação de variedades de milho indígena, não existentes nas aldeias.

Multiplicação e distribuição de 342 kg da variedade de milho Nodzob a 110 aldeias indígenas dos Xavantes.

## **Embrapa Suínos e Aves**

### **Erradicação da doença de Aujeszky no Estado de Santa Catarina**

Resultados Alcançados:

Foram saneadas 238 rebanhos suínos por despovoamento e repovoamento com animais livres da doença, e 76 rebanhos pelo sistema de sorologia sequencial com eliminação dos animais positivos.

Outros 704 rebanhos foram investigados sorologicamente, por fazerem parte da estratégia de erradicação, e apresentaram resultados negativos. A doença que até fevereiro de 2003 apresentava ocorrência enzoótica, atualmente encontra-se em fase final de erradicação, sendo que o último foco registrado foi em agosto de 2004, dez meses após o último foco registrado no Estado.

Com isso, o Estado passou para uma situação favorável nas negociações de carne suína com o mercado internacional.

## **Embrapa Trigo**

### **Lançamento das cultivares BRS Prata Garantida e BRS Prata Caprichosa e recomendação da cultivar Pelipita, resistentes à sigatoca-negra**

Resultados Alcançados:

Variedades lançadas e divulgadas para todo o Brasil.

## **Embrapa Cerrados**

### **Adaptação e utilização de dispositivo metodológico participativo para apoiar o desenvolvimento sustentável de assentamentos de reforma agrária - Projeto Unai**

Resultados Alcançados:

Os resultados alcançados pelo projeto Unai são promissores. A rede de estabelecimentos de



referência encontra-se estruturada com 16 lotes acompanhados, representativos dos tipos de sistemas de produção e das principais situações edáficas, ambos identificados no diagnóstico.

As primeiras referências técnicas, econômicas e organizacionais foram geradas e utilizadas para apoiar o processo de desenvolvimento dos assentados. Os planos participativos de desenvolvimento dos três assentamentos trabalhados foram elaborados e encontram-se em fase de execução pelos assentados, com apoio da equipe técnica do Projeto Unai.

Nesse contexto, destacam-se os seguintes resultados: aquisição de tanque de resfriamento de leite para uso coletivo; instalação de um campo coletivo de multiplicação de sementes de milho; capacitação, a partir das demandas dos assentados, em tecnologias de produção; instalação de unidades de pesquisa participativa de variedades de mandioca; instalação de unidades demonstrativas de cana, formação de pastagens consorciadas com cultura do arroz, plantio direto do milho; aquisição e coleta de mudas de banana; formação de grupos de interesse de artesanato e exploração de baru; visita técnica ao município de Silvânia, Brazlândia e Pirenópolis.

## Conservação e Manejo Sustentável da Biodiversidade do Cerrado

Resultados Alcançados:

- a) Organização do espaço cultural para atividades de Educação Ambiental no município de Cavalcante, GO.
- b) Construção de dois viveiros de mudas de espécies nativas do Cerrado.
- c) Coleta de sementes e produção de mudas de espécies nativas do Cerrado.
- d) Construção de trilhas ecológicas.
- e) Expedições para coleta e identificação de espécies.
- f) Realização de duas gincanas ecológicas.
- g) Capacitação dos assentados em relação a conservação ambiental e o manejo sustentável do Bioma Cerrado.
- h) Recuperação de áreas degradadas.
- i) Enriquecimentos de áreas de Cerrado com fruteiras.
- j) Produção e comercialização de hortaliças higienizadas e embaladas.
- l) Mapeamento de áreas prioritárias para a conservação.
- m) Construção de três farmácias caseiras.
- n) Capacitação de comunidades para boas práticas de uso de plantas medicinais.
- o) Manipulação de remédios caseiros com plantas medicinais do Cerrado.
- p) Construção de três galpões comunitários para trabalho com artesanato, beneficiamento de frutos nativos do Cerrado, aulas de Educação Ambiental e reuniões das associações.
- q) Proteção de nascentes no Assentamento Belo Horizonte.
- r) Construção de caixa d'água com objetivo de levar água encanada para a comunidade do Assentamento Belo Horizonte.
- s) Formação de equipe capaz de conduzir turistas com segurança nos atrativos turísticos da região de Mambai.
- t) Capacitação de condutores turísticos do município de Mambai, GO com aquisição de equipamentos de segurança para exploração de cavernas.
- u) Construção de uma cozinha para beneficiamento de frutos de espécies de frutos nativos do Cerrado.
- v) Resgate de tradições populares em Alto Paraíso, GO.
- x) Conscientização da população nas áreas foco do projeto em relação a importância das espécies nativas e a conservação do Bioma Cerrado como um todo.
- z) Aquisição de máquina de quebrar baru para o município de Colinas do Sul.

## Glossário

---

### Agenda Institucional

Conjunto de objetivos a serem atingidos dentro de um horizonte de tempo, devendo orientar e priorizar ações, permitindo concentrar a ação naquilo que é estratégico para a Embrapa.

### Agronegócio

Engloba os fornecedores de bens e serviços à agricultura, os produtores agrícolas, os processadores, os transformadores e os distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final. Participam também do agronegócio os agentes que coordenam o fluxo dos produtos, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços.

### Banco de Germoplasma

Local especialmente e especificamente desenhado e equipado para armazenar germoplasma, animal e vegetal, à longo prazo.

### Balanço Social

Instrumento no qual empresas comprometidas com a sociedade apresentam, sob forma padronizada, os resultados de seus investimentos.

### Benchmarking

Atitude de comparar processos, práticas, funções e resultados com os líderes reconhecidos para identificar as oportunidades para melhoria do desempenho. Trata-se de um processo contínuo, que pode incluir a comparação e estratégias, produtos, serviços, operações, processos e procedimentos. Essa comparação pode ser feita inclusive com líderes de ramos de atuação diferentes da organização.

### Cliente

É o adquirente do produto da Organização, ou o destinatário/receptor imediato do produto.

### Clientes Potenciais

Compõem o conjunto de pessoas físicas e/ou jurídicas (públicas ou privadas) que não demandam ou utilizam diretamente serviços/produtos da Organização, mas que integram o universo de clientes que a Organização, em decorrência de sua missão e da sua visão de futuro, deveria atender.

### Desempenho global

É o desempenho da organização como um todo, explicitado por meio de resultados que refletem as necessidades de todas as partes interessadas. Está relacionado com os resultados planejados na estratégia da Organização.

### Desenvolvimento sustentável

Arranjo político, sócio-econômico, cultural, ambiental e tecnológico que permite satisfazer as aspirações e necessidades das gerações atuais e futuras.

### Gestão Pública Empreendedora

Representa o estilo de gestão caracterizado pela inovação e orientação para resultados em termos de aumento do nível de satisfação dos usuários do serviço público, de racionalização do gasto público e de atingimento das metas governamentais.

### PDE

Plano Diretor da Empresa.

## **PDU**

Plano Diretor das Unidades.

## **Macroprograma**

Local específico que compõe-se de projetos e processos que integram equipes multiinstitucionais e multidisciplinares, que buscam avanços técnicos ou administrativos, radicais ou incrementais, para o estabelecimento de novos paradigmas científicos ou paradigmas de desenvolvimento institucional.

## **Processos Finalísticos**

São os processos que compõem as atividades-fim da Organização, diretamente envolvidos no atendimento às necessidades de seus clientes.

## **Portal**

Trata-se de um conceito em construção, exercício paralelo com o próprio desenvolvimento do portal. Entende-se por Portal Embrapa o sítio na rede mundial de computadores cujo objetivo é ser o único ponto de acesso do público externo às informações produzidas e/ou adaptadas pela Empresa e, assim, possibilitar negócios, oferecer produtos, prestar serviços. Enfim, propiciar um atendimento direcionado e eficiente ao usuário.

## **SEG**

Sistema Embrapa de Gestão.

## **Sistema de Liderança**

Refere-se à forma como a liderança é exercida por toda a Organização, de modo a captar as necessidades das partes interessadas e usar as informações para a tomada de decisão e sua comunicação e condução em todos os níveis da Organização. Para se entender o sistema de liderança é preciso entender a sua composição e a sua estrutura de funcionamento.

## **Unidades Centrais**

Unidades da Embrapa localizadas na Sede da Empresa.

## **Unidades Descentralizadas**

Unidades da Empresa localizadas nos Estados da Federação

## **Unidades Temáticas, Ecorregionais e de Produtos**

Temáticas, ecorregionais e de produtos são as finalidades das Unidades Descentralizadas.

## **Valores Organizacionais**

Entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações e decisões organizacionais estão baseadas.

## **PQGF**

Programa de Qualidade do Governo Federal.

## Siglas

**Abag:** Associação Brasileira de Agribusiness

**ABC/MRE:** Agência Brasileira de Cooperação/  
Ministério das Relações Exteriores

**ACS:** Assessoria de Comunicação Social

**Ainfo:** Área de Informação (sistema)

**AJU:** Assessoria Jurídica

**AMP:** Análise e Melhoria de Processo

**ARP:** Análise de Risco de Pragas

**ASP:** Assessoria Parlamentar

**AUD:** Assessoria de Auditoria Interna

**BAG:** Banco Ativo de Germoplasma

**BDPA:** Base de Dados da Pesquisa Agropecuária

**BRS:** sigla de identificação de variedades e cultivares lançadas pela EMBRAPA, cujo emprego está disciplinado na Norma de Denominação de Cultivares da EMBRAPA (DD nº 18/2000, de 05/05/2000, BCA nº 23/2000)

**BSC:** Balanced Scorecard

**CAA:** Coordenadoria de Acompanhamento e Avaliação

**CAD:** Coordenadoria de Apoio ao Desenvolvimento

**CAE:** Comitê Assessor Externo

**CAI:** Coordenadoria de Administração Imobiliária

**CAL:** Coordenadoria de Atualização Legislativa e de Controle de Contratos

**CAN:** Conselho Assessor Nacional

**CAT:** Comitê de Avaliação de Títulos

**CAP:** Coordenadoria de Apoio a Projetos

**CAT:** Coordenadoria de Articulação Técnica

**CBE:** Coordenadoria de Bem-estar de Pessoal

**CCE:** Coordenadoria de Controle de Convênios e Empréstimo

**CCG:** Coordenadoria de Contabilidade Geral

**CCO:** Coordenadoria de Compras

**CCP:** Coordenadoria de Cadastro de Pessoal

**CCT:** Coordenadoria de Contencioso

**CDH:** Coordenadoria de Desenvolvimento Humano

**CDI:** Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional

**DNA:** DNA codificante

**CDP:** Coordenadoria de Política de Pesquisa e Desenvolvimento

**CEE:** Coordenadoria de Estudos Estratégicos

**CEN:** Coordenadoria de Engenharia e Arquitetura

**Cenargen:** Centro Nacional de Pesquisa de Recursos Genéticos e Biotecnologia.

**CFI:** Coordenadoria de Financiamento Internacional

**CFT:** Coordenadoria Fiscal e Tributária

**CGC:** Coordenadoria de Contabilidade Geral

**CGE:** Comitê Gestor da Estratégia

**CGEE:** Centro de Gestão e Estudos Estratégicos

**CGIAR:** Consultive Group ou International Agricultural Reserch (Grupo Consultivo de Pesquisa Agrícola Internacional)

**CGOE:** Comitê de Gerentes de Objetivos Estratégicos

**CGP:** Comitê Gestor da Programação

**CGPD:** Comitê Gestor de Pesquisa e Desenvolvimento

**CGS:** Coordenadoria de Gestão do Sistema Embrapa de Planejamento

**CIAT:** Centro Internacional de Agricultura Tropical

**CID:** Coordenadoria de Informação e Documentação

**Cifor:** Center for International Forestry Reserch (Sistema CGIAR, Indonésia)

**CIM:** Coordenadoria de Importação e Despacho Aduaneiro

**Cimmyt:** Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (Centro Internacional de Melhoramento de Milho e Trigo)

**Cipa:** Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

**Cirad:** Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (França)

**CJO:** Coordenadoria de Jornalismo

**CLN:** Coordenadoria de Licenciamento e Negócios

**CLT:** Consolidação das Leis do Trabalho

**CNPA:** Centro Nacional de Pesquisa de Algodão

**CNPH:** Centro Nacional de Pesquisa de Hortaliças

**CNPMF:** Centro Nacional de Pesquisa de Mandioca e Fruticultura

**COF:** Coordenadoria de Orçamento e Finanças

**COINF:** Comitê Consultivo de Informação e Informática

**COM:** Coordenadoria de Cooperação Multilateral

**Conecom:** Comitê de Negócios e Comunicação

**Corpoica:** Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria

**CPA:** Coordenadoria de Programação e Avaliação

**CPC:** Coordenadoria de Política e Desenvolvimento da Comunicação

**CPC:** Coordenadoria de Processos Computacionais

**CEE:** Coordenadoria de Estudos Estratégicos

**CPI:** Coordenadoria de Proteção Intelectual

**CPL:** Coordenadoria de Planejamento

**CPLP:** Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

- CPM:** Coordenadoria de Patrimônio e Material
- CPR:** Coordenadoria de Pagamento e Recebimento
- CQP:** Coordenadoria de Qualidade de Pesquisa e Desenvolvimento
- CRC:** Coordenadoria de Recursos Computacionais
- CRM:** Customer Relationship Management
- CRP:** Coordenadoria de Relações Públicas
- CRS:** Coordenadoria de Relações Trabalhistas e Seleção
- CSA:** Coordenadoria de Serviços Auxiliares
- CTI:** Comitê Técnico Interno
- CTMP:** Comissão Técnica de Macroprograma
- CTP:** Comissão Técnica de Programa
- CTS:** Comitê Técnico da Sede
- DAF:** Departamento de Administração Financeira
- DAP:** Departamento de Administração de Pessoal
- Dest:** Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais
- Dfid:** Department for International Development (Reino Unido)
- DGP:** Departamento de Gestão de Pessoas
- DNA:** Ácido Desoxirribo Nucléico
- DOD:** Departamento de Organização e Desenvolvimento
- DPD:** Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento
- DRM:** Departamento de Administração de Materiais e Serviços
- DTI:** Departamento de Tecnologia da Informação
- Egfar:** Eletronic Global Forum on Agricultural Reserch
- Emater:** Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
- Emcaper:** Empresa Capixaba e Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural
- Emepa:** Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba
- Emparn:** Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte
- EPA:** Environmental Protection Agency (USA)
- EPI:** Equipamento de Proteção Individual
- ERP:** Enterprise Resource Planning
- ESR:** Embriogênese Somática Repetitiva
- FAO:** Food and Agriculture Organization of the United Nations
- FBTS:** Fundação Brasileira de Tecnologia de Soldagem
- Foragro:** Foro da Américas para Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico Agropecuário
- FUB:** Fundação Universidade de Brasília
- Gecin:** Grupo Corporativo de Integração de Sistemas de Informação da Embrapa
- Gecodes:** Grupo Corporativo de Desenvolvimento de Sistemas de Informação da Embrapa
- Geredes:** Grupo de Trabalho de Engenharia e Operação de Redes da Embrapa
- GFAR:** Global Forum on Agricultural Reserch
- GPR:** Gabinete do Diretor-Presidente
- GTZ:** Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agência Alemã de Cooperação Técnica)
- Iapar:** Instituto Agrônômico do Paraná
- IBM:** International Business Machine
- IBQN:** Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear
- IDI:** Índice de Desempenho Institucional
- Internet:** Rede Internacional de Comunicação de Dados
- IPA:** Empresa Pernambucana de Pesquisa Agropecuária
- IPT:** Instituto de Pesquisa Tecnológica
- Irri:** International Rice Reserch Institute (Sistema CGIAR, Filipinas)
- ISO:** International Organization for Standardization
- Itto:** International Tropical Timber Organization (Japão)
- Jica:** *Japanese International Cooperation Agency*
- Jircas:** *Japan International Reserch Center for Agricultural Sciences*
- Labex:** Laboratórios da Embrapa no exterior
- Mapa:** Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- MFA:** Microscopia de Força Atômica
- MGE:** Modelo de Gestão Estratégica
- MP:** Macroprograma
- Nasa:** National Aeronautics and Space Administration
- NGT:** Núcleo de Gestão Tecnológica
- NR:** Norma Regulamentadora
- Oepa:** Organização Estadual de Pesquisa Agropecuária
- OGM:** Organismo Geneticamente Modificado
- ONG:** Organização Não-Governamental
- PAB:** Pesquisa Agropecuária Brasileira
- PAE:** Plano de Ação Estratégica
- Palop:** Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
- PAM:** Plano de Assistência Médica
- PAT:** Plano Anual de Trabalho
- PCMSO:** Programa de Controle Médico Saúde Ocupacional

**PCS:** Plano de Cargos e Salários

**PD:** Plano Diretor

**PDE:** Plano Diretor da Embrapa

**PDU:** Plano Diretor da Unidade

**Pesagro:** Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro

**PPA:** Plano Plurianual de Investimentos da Agenda do Governo Federal

**PPRA:** Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

**PQGF:** Programa de Qualidade do Governo Federal

**Proagri:** Projeto de Desenvolvimento Agrícola, do Governo de Moçambique

**Prodeca:** Projeto de Desenvolvimento de Culturas Alimentares da Região Norte de Angola

**Prodatab:** Projeto de Apoio ao Desenvolvimento de Tecnologia Agropecuária para o Brasil

**Projeto Reca:** Projeto de Reflorestamento Econômico Consorciado Adensado

**Pronaf:** Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

**Pronapa:** Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento da Agropecuária

**P&D:** Pesquisa e Desenvolvimento

**QPAP:** Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública

**RG:** Relatório da Gestão

**Saad-RH:** Sistema de Planejamento, Acompanhamento e Avaliação de Resultados de Trabalho Individual

**SAC:** Serviço de Atendimento ao Cidadão

**Seag:** Secretaria Estadual de Agricultura do Espírito Santo

**SAPC:** Serviço de Apoio ao Programa Café

**Sapre:** Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados

**SAU:** Sistema de Avaliação de Unidades

**SBPC:** Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência

**SCI:** Secretaria de Cooperação Internacional

**SCT:** Serviço de Comunicação para Transferência de Tecnologia

**SGE:** Secretaria de Gestão e Estratégia

**SEG:** Sistema Embrapa de Gestão

**SEP:** Sistema Embrapa de Planejamento

**Serpro:** Serviço Federal de Processamento de Dados

**SGBD:** Sistema Gerenciador de Bancos de Dados

**SIAFI:** Sistema Integrado de Administração Financeira

**Siape:** Sistema Integrado de Administração de Pessoal

**SIC:** Sistema de Informação de Contratos (RN nº 005/88, de 28/07/88), hoje operado com uso do **Saic** – Sistema de Acompanhamento de Instrumentos Contratuais

**Sicaf:** Sistema Integrado de Cadastramento de Fornecedores da Administração Pública Federal

**Siged:** Sistema de Gerenciamento de Documentos

**Sipat:** Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho

**SIRH:** Sistema de Informação de Recursos Humanos

**Sispat:** Sistema de Gerenciamento do Plano de Anual de Trabalho da Embrapa

**Sispem:** Sistema de Premiação da Embrapa

**SISPJ:** Sistema de Informação de Pessoa Jurídica

**SNPA:** Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária

**SNT:** Serviço de Negócios para a Transferência de Tecnologia

**Sober:** Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural

**SPD:** Suprintendência de Pesquisa e Desenvolvimento

**SPRI:** Secretaria de Propriedade Intelectual

**SSE:** Secretaria de Apoio aos Sistemas Estaduais

**UC:** Unidade Central

**UD:** Unidade Descentralizada

**UEL:** Universidade Estadual de Londrina

**UEM:** Universidade Estadual de Maringá

**Uesb:** Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

**UFG:** Universidade Federal de Goiás

**Ufla:** Universidade Federal de Lavras

**UFU:** Universidade Federal de Uberlândia

**Unesp:** Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

**Uniub:** Universidade de Uberaba